

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

QUALIDADE DE ATENDIMENTO:
ESTUDO DE MULTICASOS EM HOTÉIS LUXO DE FOZ DO IGUAÇU

LILIANA MARILENE WESPIANSKI CWIKLA

FLORIANÓPOLIS, ABRIL DE 2001

LILIANA MARILENE WESPIANSKI CWIKLA

**QUALIDADE DE ATENDIMENTO:
ESTUDO DE MULTICASOS EM HOTÉIS LUXO DE FOZ DO IGUAÇU**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, sob orientação da Professora Dra. Olga Regina Cardoso.

**FLORIANÓPOLIS
2001**

QUALIDADE DE ATENDIMENTO:

ESTUDO DE MULTICASOS EM HOTÉIS LUXO DE FOZ DO IGUAÇU

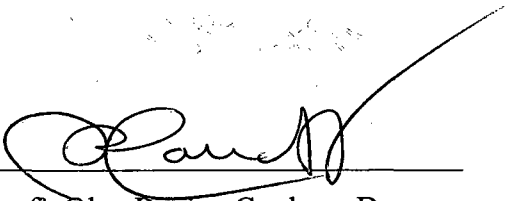
LILIANA MARILENE WESPIANSKI CWIKLA

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

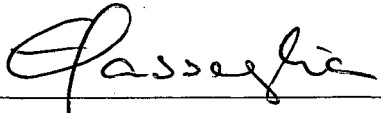
Banca Examinadora:



Profª. Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora



Profª. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Membro



Profª. Eunice Passaglia, Dra.
Membro

“Não diga a Deus que você tem um grande problema, diga ao problema que você tem um grande Deus”.

De um autor desconhecido

“Os sonhos são gratuitos, torná-los realidade tem um preço.

Gibs

“Qualidade é prestar atenção”.

Claus Moller

“Alguns homens vêem as coisas como elas são e perguntam: ‘Por quê?’

Eu sonho com coisas que ainda não aconteceram e pergunto: ‘Por que não?’”

George Bernard Shaw

Às preciosidades de minha vida:

Sérgio

Francielle

Danielle

SOU GRATA...

A Deus, sob todas as coisas, por tudo...

À minha família, em especial aos meus pais Polan e Terezinha, pelos valores ensinados e vividos.

À minha irmã Angeliane pelas palavras de apoio e incentivo.

À Prof. Dra. Olga Regina Cardoso, pelo seu entusiasmo, seriedade, apoio e orientação.

À professora Dra. Jane Iara Pereira da Costa, por direcionar meus esforços, acreditando no potencial deste trabalho.

À Prof. Dra. Amélia Silveira, pela sua alegria e valiosos ensinamentos.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, por compartilharem seus conhecimentos.

Aos professores, meus amigos de todas as horas: Idvani, por seu apoio incondicional; Deise, pelas palavras de fé e encorajamento; Neron, por sempre elevar minha auto-estima, Regina e Maria Erni pelo incentivo e preocupação constantes; Amarildo e Shirley pelas palavras poderosas pronunciadas constantemente: 'Você vai conseguir'!

Ao professor Dr. Antonio Henriques Cunha, profissional e amigo que muito admiro e respeito, pela sua disponibilidade em corrigir as questões ligadas à gramática, bem como fazer considerações ao trabalho como um todo.

Aos meus amigos professores de línguas estrangeiras: Delfina, Izaura e Flávio, por não terem medido esforços ao traduzirem os questionários para os idiomas Inglês e Espanhol.

Aos amigos professores de Estatística: Izoete e José Ricardo por dedicarem seus preciosos tempos a responderem os diversos questionamentos que lhes fiz.

A Adrieni, pelo seu profissionalismo, otimismo, determinação e apoio.

À Flávia pela incansável ajuda e conferência na tabulação dos dados.

Às acadêmicas do Curso de Hotelaria da Unioeste- Campus Foz do Iguaçu: Letícia, Mirella, Nancy, Juciane, Cecília e Vanessa, pela postura, ética e compromisso na aplicação dos questionários.

Aos senhores Altino, Maria Helena, Camilo e Xenofonte, pela confiança depositada ao abrirem seus hotéis para a pesquisa.

Aos Gerentes Moacir, Diva e Lucieli, pela constante disponibilidade.

Aos colaboradores de linha de frente, verdadeiros facilitadores de nosso trabalho, pelo carinho, atenção e profissionalismo.

A todos que direta ou indiretamente apoiaram. Muito Obrigada!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE QUADROS	xiii
ANEXOS.....	xiv
RESUMO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Qualidade em Serviços.....	1
1.2	Justificativas.....	5
1.3	Objetivos.....	7
1.3.1	Objetivo Geral.....	7
1.3.2	Objetivos Específicos	7
1.4	Limitações da Pesquisa.....	7
1.5	Organização da Dissertação.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1	Definições de Qualidade.....	9
2.2	Qualidade na Prestação de Serviços.....	13
2.3	Qualidade de Atendimento	26
2.4	Momento da Verdade.....	29
3	TURISMO E HOTELARIA: AS PRIMEIRAS INICIATIVAS DESTE BINÔMIO	37
3.1	A Hotelaria na Europa e Estados Unidos	40
3.2	A Hotelaria no Brasil.....	43
3.3	A Hotelaria em Foz do Iguaçu	45
3.3.1	Meios de Hospedagem.....	46
4	LEGISLAÇÃO DA EMBRATUR QUE REGULAMENTA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	48

5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
5.1	Caracterização da pesquisa	53
5.2	População e Amostra.....	54
5.2.1	Cliente Externo	54
5.2.2	Cliente Interno	57
5.3	Definição do Instrumento.....	59
6	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.....	62
6.1	Caracterização dos Hotéis Pesquisados	62
6.1.1	Hotel A.....	62
6.1.2	Hotel B.....	63
6.1.3	Hotel C.....	63
6.2	Verificação do cumprimento do disposto no item 1.5 da Deliberação Normativa da Embratur.....	63
6.3	Apresentação e Avaliação dos Dados da Pesquisa, obtidos por meio da Aplicação de Questionários para o Cliente Externo.....	68
6.3.1	Apresentação dos resultados das questões fechadas, aplicadas aos hóspedes por Hotel e no contexto geral dos três Hotéis.....	69
6.3.2	Apresentação dos comentários pessoais - pergunta aberta do questionário aplicado aos hóspedes, por Hotel.....	101
6.4	Apresentação e Avaliação dos Dados da Pesquisa, obtidos por meio da Aplicação de Questionários para o Cliente Interno.....	111
6.4.1	Apresentação dos resultados das questões fechadas do questionário	112
6.4.2	Apresentação dos comentários pessoais, por Hotel – pergunta aberta do questionário aplicado ao cliente interno	134
6.5	Conclusões e Recomendações	141
6.5.1	Conclusão a partir dos dados coletados na pesquisa.....	141
6.5.2	Recomendações	148
6.5.3	Considerações Finais	157
7	CONCLUSÃO DA DISSERTAÇÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	158
7.1	Conclusão da Dissertação a partir dos Objetivos do Estudo.....	158
7.2	Recomendações para Futuros Trabalhos	163
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	164

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Triângulo dos Serviços.....	3
Figura 1.2: Modelo de Referência do Ciclo de Serviços, aplicado nos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu.....	5
Figura 2.1: Componentes da melhoria da qualidade.....	20
Figura 2.2: Melhoria do ‘ <i>humanware</i> ’.....	21
Figura 2.3: Educação, Instrução e Treinamento e o Desenvolvimento Integral do Indivíduo.....	24
Figura 2.4: A Equação da Capacitação.....	25
Figura 2.5: Interação nos Momentos da Verdade.....	32
Figura 2.6: Os momentos da verdade iniciais e finais.....	36
Figura 5.1: Ilustração do Estrato das Amostras.....	56
Figura 5.2: Ilustração do Estrato das Amostras.....	58
Figura 6.1: Número de hóspedes que responderam as perguntas fechadas e a pergunta aberta do questionário.....	68
Figura 6.2: Divisão dos hóspedes dos Hotéis A, B e C por sexo.....	71
Figura 6.3: O atendimento segundo a solução dos problemas.....	93
Figura 6.4: Parecer geral dos pesquisados sobre os Hotéis A, B e C.....	99
Figura 6.5: Recomendação dos Hotéis para amigos e parentes.....	100
Figura 6.6: Visualização gráfica das categorias que representam a opinião dos hóspedes, por Hotel.....	108
Figura 6.7: Visualização gráfica das respostas abertas dos hóspedes dos Hotéis A, B e C.....	110
Figura 6.8: Número de colaboradores de linha de frente que responderam às perguntas fechadas e à pergunta aberta do questionário de pesquisa.....	111
Figura 6.9: Visualização gráfica do sexo dos colaboradores pesquisados.....	114
Figura 6.10: Visualização gráfica da faixa etária dos colaboradores pesquisados.....	115
Figura 6.11: Renda Mensal dos colaboradores de linha de frente dos Hotéis pesquisados.....	116
Figura 6.12: Visualização Gráfica observando se os colaboradores têm filhos e o número destes.....	118
Figura 6.13: Visualização do Grau de Escolaridade dos colaboradores.....	120
Figura 6.14: Visualização gráfica quanto à comunicação em outro idioma.....	121
Figura 6.15: Percepção que os colaboradores têm em relação ao atendimento que prestam aos hóspedes.....	124
Figura 6.16: Solução dos problemas que afetam os hóspedes.....	125
Figura 6.17: Visualização gráfica das respostas à questão aberta do questionário, por Hotel.....	140
Figura 6.18: Resultados dos principais momentos de contato entre Hóspedes e Funcionários.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Investidores do ramo hoteleiro que escolheram o Brasil para se instalar	39
Tabela 3.2: Estabelecimentos Hoteleiros Classificados pela EMBRATUR em Foz do Iguaçu	46
Tabela 3.3: Estabelecimentos Hoteleiros Não Classificados pela EMBRATUR em Foz do Iguaçu.....	47
Tabela 3.4: Equipamentos Extra-Hoteleiros em Foz do Iguaçu	47
Tabela 6.1: Sexo dos hóspedes pesquisados no Hotel A	70
Tabela 6.2: Sexo dos hóspedes pesquisados no Hotel B	70
Tabela 6.3: Sexo dos hóspedes pesquisados no Hotel C	70
Tabela 6.4: Sexo dos hóspedes pesquisados nos Hotéis A, B e C.....	71
Tabela 6.5: Origem dos pesquisados por Hotel	72
Tabela 6.6: Origem dos pesquisados considerando os Hotéis A, B, e C.....	72
Tabela 6.7: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados no Hotel A, considerando o País de Origem	73
Tabela 6.8: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados no Hotel B, considerando o País de Origem	74
Tabela 6.9: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados no Hotel C, considerando o País de Origem	74
Tabela 6.10: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados nos Hotéis A, B e C.....	74
Tabela 6.11: Comunicação em relação ao idioma no Hotel A	75
Tabela 6.12: Comunicação em relação ao idioma no Hotel B.....	76
Tabela 6.13: Comunicação em relação ao idioma no Hotel C.....	76
Tabela 6.14: Comunicação em relação ao idioma nos Hotéis A, B e C	76
Tabela 6.15: Faixa etária e país de origem dos hóspedes do Hotel A	77
Tabela 6.16: Faixa etária e país de origem dos hóspedes do Hotel B.....	78
Tabela 6.17: Faixa etária e país de origem dos hóspedes do Hotel C.....	78
Tabela 6.18: Faixa etária dos hóspedes dos Hotéis A, B e C	78
Tabela 6.19: Renda Mensal dos hóspedes do Hotel A	79
Tabela 6.20: Renda Mensal dos hóspedes do Hotel B.....	80
Tabela 6.21: Renda Mensal dos hóspedes do Hotel C.....	80
Tabela 6.22: Renda Mensal dos hóspedes pesquisados nos Hotéis A, B e C.....	80
Tabela 6.23: Tempo de permanência dos hóspedes no Hotel A.....	81
Tabela 6.24: Tempo de permanência dos hóspedes no Hotel B	82
Tabela 6.25: Tempo de permanência dos hóspedes no Hotel C	82
Tabela 6.26: Tempo de permanência dos hóspedes nos Hotéis A, B e C.....	82
Tabela 6.27: Número de vezes que os clientes se hospedaram nos Hotéis	83
Tabela 6.28: Como os clientes tomaram conhecimento dos Hotéis	83
Tabela 6.29: Maneira como a reserva foi realizada	84
Tabela 6.30: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes do Hotel A	86
Tabela 6.31: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços do Hotel A	87
Tabela 6.32: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes do Hotel B	88
Tabela 6.33: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços do Hotel B	88
Tabela 6.34: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes do Hotel C	89
Tabela 6.35: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços do Hotel C	90
Tabela 6.36: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes dos Hotéis A, B e C.....	91

Tabela 6.37: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços dos Hotéis A, B e C	91
Tabela 6.38: Percepção dos pesquisados sobre o atendimento para minorias especiais	92
Tabela 6.39: O Atendimento quanto à solução dos problemas por parte dos colaboradores ...	93
Tabela 6.40: Problemas que ocorrem nos Hotéis, segundo a percepção dos pesquisados	94
Tabela 6.41: Percepção dos pesquisados considerando o atendimento personalizado.....	95
Tabela 6.42: Tempo que se levou para efetivar a entrada nos Hotéis pesquisados	95
Tabela 6.43: Tempo que se levou para efetivar a saída dos hóspedes nos Hotéis pesquisados	96
Tabela 6.44: Percepção dos hóspedes em relação ao tratamento dispensado pelos colaboradores no momento da saída.....	97
Tabela 6.45: Avaliação dos pesquisados sobre o Custo X Benefício da escolha	98
Tabela 6.46: Parecer dos pesquisados sobre os Hotéis, considerando o todo	99
Tabela 6.47: Recomendação dos Hotéis por parte dos pesquisados.....	100
Tabela 6.48: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes do Hotel A	102
Tabela 6.49: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes do Hotel B.....	104
Tabela 6.50: Compilação das respostas da questão aberta do questionário aplicado aos clientes do Hotel C, referentes ao ‘Atendimento’ e aos ‘Aspectos Gerais’	106
Tabela 6.51: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes do Hotel C , referentes às Críticas/Comentários e Sugestões.....	107
Tabela 6.52: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes dos Hotéis A, B e C.	109
Tabela 6.53: Ano de admissão dos colaboradores nos Hotéis.....	112
Tabela 6.54: Ano de admissão dos colaboradores, considerando os três Hotéis.....	113
Tabela 6.55: Sexo dos colaboradores de linha de frente por Hotel	113
Tabela 6.56: Faixa etária dos colaboradores por Hotel	114
Tabela 6.57: Renda Mensal dos colaboradores por Hotel	116
Tabela 6.58: Estado Civil dos pesquisados.....	117
Tabela 6.59: Resultado da pergunta feita aos colaboradores: Você tem filhos?	117
Tabela 6.60: Número de filhos dos colaboradores	118
Tabela 6.61: Grau de Escolaridade dos colaboradores	119
Tabela 6.62: Resultados da pesquisa quanto ao colaborador falar outro idioma.....	121
Tabela 6.63: Percepção dos colaboradores sobre o atendimento que dispensam aos hóspedes	122
Tabela 6.64: Percepção dos colaboradores em relação ao conceito que os hóspedes têm sobre o atendimento que estes lhes prestam.....	123
Tabela 6.65: Percepção sobre os problemas que afetam o hóspede	125
Tabela 6.66: Conhecimento que os colaboradores têm sobre o Hotel pesquisar a opinião dos hóspedes.....	126
Tabela 6.67: Conhecimento dos colaboradores à respeito da opinião dos hóspedes.....	126
Tabela 6.68: Treinamento recebido para o desempenho da função.....	128
Tabela 6.69: Relacionamento dos colaboradores com os colegas de trabalho	128
Tabela 6.70: Relacionamento com a chefia	129
Tabela 6.71: Resultados do questionamento sobre a sensação de recompensa pelo trabalho	130
Tabela 6.72: Recebimento de elogios quando realizam um trabalho bem feito	131
Tabela 6.73: Resultado da pesquisa se o colaborador gosta de trabalhar na empresa.....	132
Tabela 6.74: Resultado da indagação feita aos colaboradores, se deixariam o Hotel “amanhã”, caso tivessem outra oportunidade de trabalho	133
Tabela 6.75: Resultado do questionamento sobre o horário de trabalho dos colaboradores..	133

Tabela 6.76: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos colaboradores do Hotel A135

Tabela 6.77: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos colaboradores do Hotel B137

Tabela 6.78: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos colaboradores do Hotel C139

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: As duas espécies de Qualidade de Serviços	14
Quadro 2.2: Principais diferenças entre bens físicos e serviços	14
Quadro 3.1: Principais fatos que marcaram o desenvolvimento do turismo e hotelaria	38
Quadro 4.1: Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem.....	50
Quadro 4.2: Item 1.5 da Deliberação Normativa da EMBRATUR.....	51
Quadro 6.1: Descrição sucinta dos fatores que compõe a Deliberação Normativa da EMBRATUR, considerando o item 1.5.....	64
Quadro 6.2: Serviços avaliados pelo hóspede	85
Quadro 6.3: Classificação dos Serviços de acordo com o Grau de Importância.....	143

ANEXOS

ANEXO 01 - GLOSSÁRIO.....	169
ANEXO 02 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HÓSPEDES.....	170
ANEXO 03 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES.....	172
ANEXO 04 - ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DOS HOTÉIS A, B, C.....	174
ANEXO 05 - ILUSTRAÇÃO DE UM APARTAMENTO PARA PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIAS FÍSICAS, SEGUNDO RECOMENDAÇÕES DA EMBRATUR.....	177
ANEXO 06 - DIMENSÕES MÍNIMAS QUE POSSIBILITAM O ACESSO E A CIRCULAÇÃO DE PORTADOR DE DEFICIÊNCIA FÍSICA EM CADEIRA DE RODAS	178

RESUMO

Partindo-se do princípio que o julgamento entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro do cliente, este trabalho retrata uma avaliação da Qualidade de Atendimento e apresenta um estudo de multicasos em Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu. Examinou-se esta qualidade por meio da determinação das horas da verdade, consideradas essenciais no contato com os hóspedes, onde verificou-se qual a percepção que estes têm, e que julgamento fazem em relação ao hotel escolhido para permanecerem, levando-se em conta que esta permanência reflete um investimento, cujo retorno é a satisfação. Essas diversas horas da verdade foram caracterizadas no contexto do Ciclo de Serviços.

Também verificou-se durante o desenvolvimento do tema se os Hotéis estudados cumprem os fatores que compõem a Deliberação Normativa 367 da Embratur, especificamente o item 1.5, que trata do Atendimento ao Hóspede.

Os objetivos específicos procuraram definir os aspectos ligados ao atendimento, na visão dos clientes das empresas em foco, bem como a interação que ocorre no contato destes com os colaboradores da linha de frente, ou seja, das áreas de Portaria Social, Recepção, Reservas, Governança, Alimentos e Bebidas e Telefonia, principais responsáveis pela imagem que os hóspedes levarão da empresa, onde provavelmente acontece a avaliação 'se valeu a pena', 'se retornarão ou não ao Hotel'.

Os resultados deste trabalho revelam que os clientes de uma maneira geral tiveram uma boa impressão quanto ao atendimento que lhes foi prestado, cuja interação revelou-se "fortemente positiva", e que voltarão a se hospedar, inclusive indicando os Hotéis para outros clientes em potencial.

Em relação aos funcionários da linha de frente, verificou-se que a grande maioria faz o que gosta, no horário que considera adequado e tem a nítida impressão que seus serviços agradam os hóspedes.

Apesar desses indicativos positivos, alguns aspectos merecem a atenção dos empresários para a competitividade das empresas. Em relação aos clientes externos, destaca-se o cuidado com a estrutura física, com o atendimento para minorias consideradas especiais, como fumantes (destinando-lhes áreas específicas), deficientes físicos, e atenção constante aos detalhes. No que diz respeito aos clientes internos, destacam-se: continuidade do treinamento periódico, conquista da fidelidade, no sentido que estes não apresentem dúvidas frente a uma nova proposta de emprego e principalmente à constante preocupação quanto ao relacionamento humano, responsável pela integração das equipes de trabalho e conseqüente satisfação de quem depende de seus serviços - os hóspedes, construindo desta maneira momentos da verdade de alta qualidade.

Face ao tema, as palavras-chaves que norteiam o trabalho são:

Qualidade, Atendimento, Interação, Percepção e Satisfação.

ABSTRACT

Going through the principle that the judgment between a waited service and received service is a client routine process, this work deals with an evaluation of serving quality and introduces a study of several happenings of a luxury hotel in Foz do Iguaçu. It was examined this quality by the determination of true hours, regarding that is essential the contact with guests, that it was noticed the perception they have and their judgment about the hotel they have chosen, considering that the staying is an investment which compensation is their satisfaction. These several hours were shown in the services context.

It has also been noticed through the development of the subject if the studied hotels follow the 367 amendment from Embratur, especially the 1.5 item, which includes the guests services.

The specific objectives tried to define the aspects that are joined the service, through the clients view from the focused companies, as well as the interaction they have with the front desk coworkers, and involving the lobby, reservation department, Housekeeping, food and beverages and operator, which are the mainly dependable for the impression the guests will have from the company, when it usually happens the evaluation "if it is worthwhile" or "if they will come back or not to the hotel".

The results from this work reveals that the clients in a general point of view had a good impression about the service done, which interaction was positive, and they will come back as guests again, especially recommending the hotel to possible future clients.

In relation to the employees from front lobby, it was noticed that most of them enjoy what they do, in the right schedule and have the impression they please the guests with their services.

In spite of the positive aspects, some of them deserve to have the employers attention to companies competition. In relation to the outside clients, it was regarded an attention to the physical structure for the minor considering special details to smokers (specific areas), handicapped. The inside clients, emphasizes the continuous training, conquer loyalty, for them not to have doubts when it is offered another job and mainly the continuous concern on the human being that is responsible for the team interaction and the satisfaction from the people that depends on their service who are the guests, then building this way real high quality services.

The key words that go through this work are:

Quality, Serving, Interaction, Perception and Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Qualidade em Serviços

Qualidade em serviços é um assunto complexo. O ponto crítico está em operacionalizá-la no cotidiano da empresa, conjugando os objetivos organizacionais e as necessidades e expectativas dos clientes, simultaneamente com o esforço de cada colaborador, num ambiente que caracteriza-se pela constante mutação. Diante disso, os especialistas no assunto consideram um grande desafio implantar o conceito da qualidade em organizações que pertencem ao segmento de serviços, porque estimular processos de melhoria contínua em serviços tem suas diferenças em relação aos processos em organizações industriais. As diferenças começam na própria missão das organizações de serviços, no que tange ao atendimento ao cliente, e passam pelo alto grau de envolvimento do patrimônio humano, tornando a qualidade desse atendimento um fator de competitividade para essas organizações, determinando a preferência do cliente, sua fidelidade e, principalmente, a indicação deste, para outros clientes em potencial.

Com referência exclusiva aos aspectos de atendimento, Lobos (1996) define três formas do cliente ser atendido: porcamente, profissionalmente ou encantadoramente.

Embora cause impacto a primeira forma de atendimento, ela pode ser exemplificada com o descaso ao cliente, despreparo do atendente, informações incompletas ou errôneas, entre outras praticadas no mercado.

Quanto ao atendimento profissional ou encantador lembra que “um profissional age friamente. Quem se propõe a encantar é obrigado a **dar algo de si**: um sorriso sincero, uma palavra afetuosa, um carinho qualquer. Contribuições pessoais, enfim, que nenhum contrato de trabalho, nem profissão exigem”. (Lobos, 1996:213).

Uma grande contribuição neste contexto foi dada por Jan Carlzon, um sueco, que desenvolveu sua experiência na SAS¹, ao implantar sua hora da verdade e com isto, mudar o rumo da gestão empresarial, quanto a aproximar-se do cliente. Segundo Carlzon (1994), a Companhia atribui à satisfação dos clientes o fator imprescindível para a sua continuidade, à medida que reconhece-os como seu maior patrimônio.

¹ Scandinavian Airlines System, consórcio formado por companhias aéreas, das quais participam: Dinamarca, Noruega e Suécia.

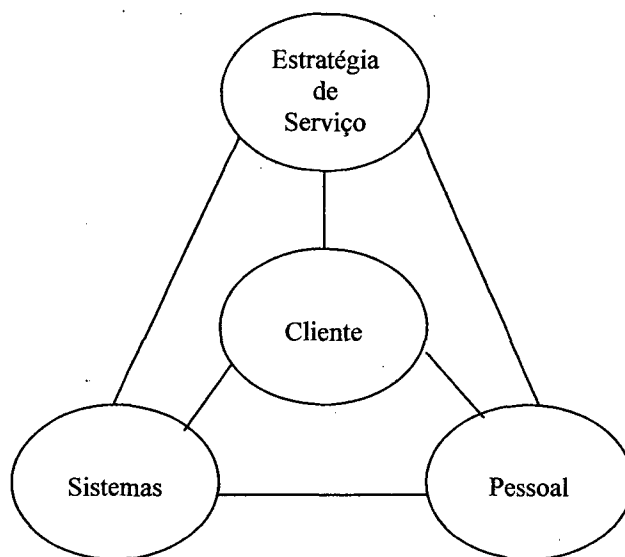
Carlzon comenta que quando seus clientes se referem à Companhia, não falam sobre as aeronaves, modernidade, segurança, escritórios, e sim das suas experiências com o pessoal da SAS. Segundo ele, quando um cliente entra em contato com a empresa, que dura em média 15 segundos, em cada contato estabelece-se o que denomina “*momentos da verdade*”.

Os resultados positivos obtidos por Carlzon, fizeram com que seu estilo de gestão passasse a ter vários seguidores, dentre eles, seu próprio companheiro de estudos, o dinamarquês Moller (1997), que acredita estar na qualidade subjetiva a sobrevivência de uma empresa de serviços. Em seu entender, a qualidade subjetiva é expressada diretamente pelo provedor do serviço e pode ser representada pela atitude, comprometimento, flexibilidade, rapidez, e o mais importante, a atenção demonstrada ao cliente.

Nesta mesma linha de pensamento, Albrecht (1998) idealizou em 1984, o triângulo dos serviços, demonstrado na figura 1.1, dando praticidade no âmbito das operações organizacionais, uma vez que a meta de qualidade é alcançada toda vez que há uma estratégia de serviço, pessoal de linha de frente orientado para o cliente e, principalmente, os sistemas voltados efetivamente para o cliente. Albrecht encontrou, na forma triangular, uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos, considerados críticos. Os mesmos devem atuar em conjunto para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço.

Sua importante contribuição foi orientar todos os membros da organização a darem atenção às verdadeiras prioridades dos clientes, enfatizando que os colaboradores de linha de frente devem perceber o produto tal qual o cliente, porque pela própria familiaridade com que desempenham suas atividades, esquecem que para aquele cliente é um momento único, que provavelmente jamais se repetirá. Pensando nisso, considerou que “mais útil para ajudar as pessoas a mudarem seus pontos de vista é pedir que pensem em seu produto em termos de ciclos de serviço. Um ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa à medida em que experimenta um serviço prestado por você” (Albrecht, 1998:34).

Figura 1.1: Triângulo dos Serviços



Fonte: Albrecht (1998:32)

E é partindo desta premissa, que este trabalho pretende avaliar o nível de percepção do hóspede, quanto ao atendimento prestado pelo pessoal de linha de frente² dos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, tendo como referência o Ciclo de Serviços e as Horas da Verdade, levando-se em consideração no caso do hotel, que a qualidade de atendimento é medida pela lacuna entre as expectativas do cliente e a percepção que este tem do serviço. Esta percepção envolve cada momento da verdade e sinaliza sua decisão de voltar ou não a se hospedar no Hotel.

Torna-se importante considerar que além da sua decisão pessoal, o cliente influencia na decisão de outros futuros clientes, razão pela qual conhecer formalmente esta avaliação, em todas as etapas do ciclo de serviço de atendimento, é fundamental para as organizações envolvidas direta ou indiretamente no estudo.

Complementando, Albrecht (1998) inclui as etapas do ciclo de serviços como instrumento essencial de avaliação da qualidade, sob a ótica de quem recebe o serviço.

Considerada pelo autor uma técnica simples, pois o mapeamento do ciclo de serviços consiste em desenhar um círculo que servirá de base para a seqüência das horas da verdade. Em volta do círculo são descritos os vários momentos em que o cliente mantém contato com a

² Considerou-se neste trabalho os colaboradores pertencentes às áreas de: Portaria Social, Recepção, Reservas, Governança, Alimentos e Bebidas e Telefonia.

organização. Os momentos descritos deverão ser os essenciais, para que os esforços sejam neles concentrados.

Estes momentos de prestação de serviços, entendidos como horas da verdade, tornaram-se temas de investigação de vários trabalhos científicos, dentre eles estão o de Tontini (1998) e Willemann (1999).

Tontini (1998:13) investigou o tema, tendo como referência um Curso de Pós-Graduação. Segundo ele, “cada pessoa passa por um ciclo diferente, mas deve-se determinar aqueles mais comuns, pelos quais a maioria dos clientes passa”. Conclui afirmando que a investigação do ciclo do serviço permitirá entender melhor o cliente, quando da determinação das suas necessidades.

Já Willemann (1999) avaliou o ciclo de serviços no deferimento de um crédito de venda no varejo, aplicado em uma empresa prestadora de serviços de crediário.

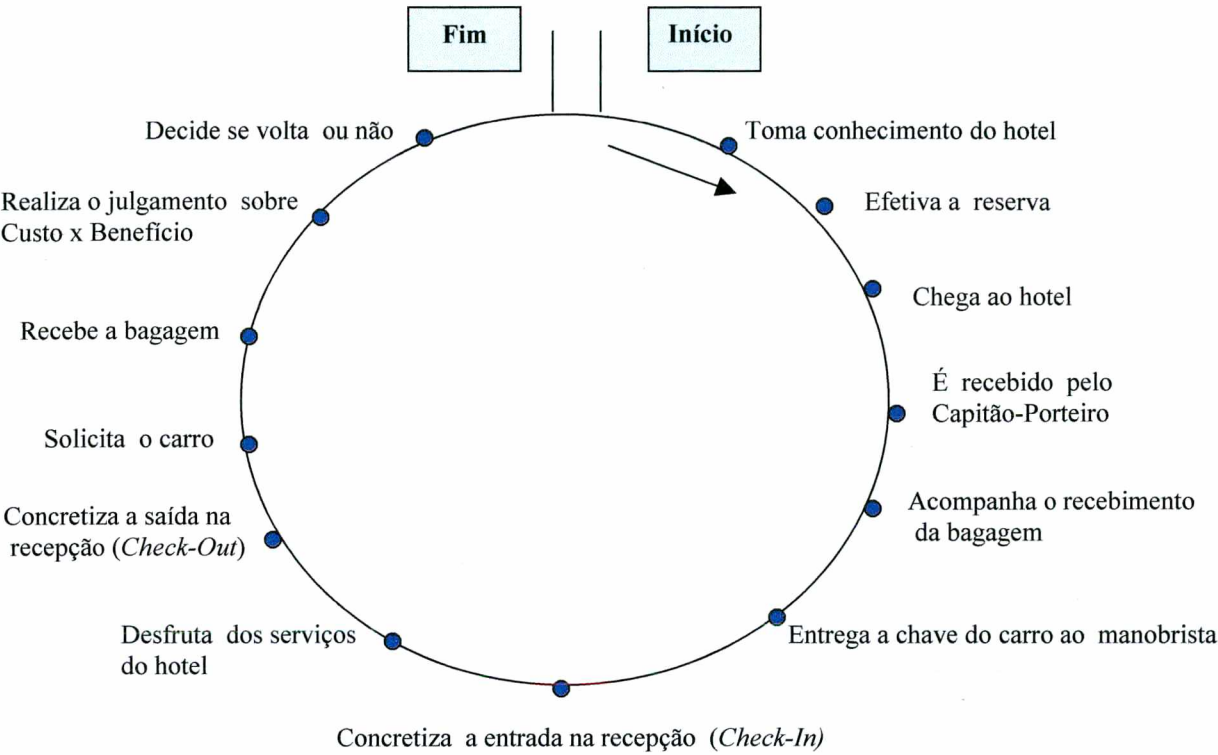
Cabe aqui ressaltar que estes trabalhos têm como foco o cliente externo, desprezando as interações que ocorrem com o cliente interno, nos momentos de contato.

No caso específico de organizações hoteleiras, no que diz respeito à Qualidade de Atendimento, foi adaptado um modelo a ser aplicado nestas organizações, sugerido por Serson, onde pode-se identificar o Ciclo de Serviços, com suas respectivas horas da verdade, como demonstra a figura 1.2.

No contexto do ciclo, se o hóspede sair satisfeito com a hospitalidade oferecida pelo hotel, ele pode querer se hospedar em nova oportunidade, como vir a indicá-lo para clientes em potencial. Assim, inicia-se novamente o ciclo. Há de se considerar que os clientes são diferentes, possuem desejos, necessidades e expectativas diversas, que lhes são particulares, por isso, apesar do ciclo se repetir, ele será sempre diferente.

Na busca das respostas para estas possíveis diferenças, pretende-se verificar casos concretos, criando-se para investigação o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção que o cliente tem em relação ao atendimento prestado pelos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, considerando os diversos momentos de contato, no contexto do ciclo de serviços?

Figura 1.2: Modelo de Referência do Ciclo de Serviços, aplicado nos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu



Fonte: Modelo adaptado de Serson (1999:51)

1.2 Justificativas

Ultimamente, as organizações para manterem-se competitivas têm feito investimentos significativos na qualidade de seus serviços, porém muitas delas não conseguem obter o retorno esperado.

Na hotelaria, em especial, uma das maiores dificuldades que envolve a qualidade dos serviços de atendimento ao hóspede, está ligada à alta dose de subjetividade por parte de quem julga o serviço recebido, porque o julgamento centra-se em percepções, desejos e expectativas pessoais, que diferem de uma pessoa para outra, fazendo com que um determinado fator seja mais importante para um cliente e nada importante para outro.

Tomando-se como ponto de partida esta simples observação, percebe-se de imediato a problemática que envolve este segmento, em ajustar-se de forma a atender o maior número possível de desejos e expectativas de seus diversos clientes. Há ainda que se levar em

consideração que as motivações da viagem podem igualmente ser diferenciadas. Arrillaga (1976:145-149) explica que as motivações para viajar podem ser várias e destaca as seguintes:

- a) desejo de viajar por viajar;
- b) desejo de fazer as coisas que implicam uma viagem;
- c) desejo de viver novas experiências para quebrar a monotonia;
- d) busca da felicidade.

Andrade (1998:90-97) concorda e acrescenta as motivações geradas por:

- e) aquisição de status;
- f) necessidade de tranquilidade- relacionada à saúde e ao bem-estar;
- g) motivação cultural, religiosa, as relacionadas ao lazer, e motivação comercial.

Considerando o exposto, as diferenças individuais podem dificultar o trabalho voltado para o atendimento das necessidades de cada cliente. Por isso, torna-se necessário conhecer esse cliente, investigá-lo de forma sistematizada e científica e, com base nos resultados, oferecer aos hotéis envolvidos, bem como aos hotéis similares, opções para direcionarem ou redirecionarem suas ações, de maneira a obterem maiores retornos em seus investimentos, tomando por base a satisfação de seus diversos clientes. Por conseguinte, deve-se considerar que os momentos de contato decorrentes da prestação de serviços envolvem, essencialmente, pessoas em uma relação direta entre os clientes externo e interno, não esquecendo que este último também tem desejos, expectativas e referenciais, que necessitam de atenção para que possa ocorrer uma interação positiva, num processo de negociação almejado por toda empresa: o do *ganha-ganha*.

Na definição do tema, também levou-se em consideração que o desenvolvimento econômico de Foz do Iguaçu centra-se essencialmente no turismo, e este vem sendo implementado por meio de crescentes investimentos, o que tem atraído um elevado número de pessoas que se deslocam, em busca da realização de seus sonhos e expectativas, por diversos motivos.

Diante deste contexto, o tema justifica-se pela sua relevância ao considerar que a rede hoteleira integra o sistema turístico, e tem grande responsabilidade na atração e manutenção de clientes.

Acredita-se que este estudo trará benefícios para os hotéis diretamente envolvidos, bem como para outros inseridos neste contexto, no sentido da busca da melhoria contínua.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a percepção do hóspede, quanto à qualidade do atendimento prestado pelos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar se os Hotéis cumprem e como cumprem o disposto na Deliberação Normativa 367 da Embratur, no item 1.5, que trata do Atendimento ao Hóspede.
- b) Identificar o perfil do cliente que se hospeda nos Hotéis.
- c) Verificar o tempo de permanência dos clientes nos Hotéis, bem como o número de vezes que neles se hospedaram.
- d) Descrever a percepção do cliente sobre o atendimento prestado pelos funcionários de linha de frente, dos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, tomando por base o Ciclo de Serviços de Atendimento e as Horas da Verdade, e o disposto no item 1.5 da Deliberação Normativa 367 da Embratur.
- e) Avaliar o julgamento da satisfação do hóspede e seus reflexos em decisões futuras de retorno ao Hotel.
- f) Conhecer o perfil dos colaboradores da linha de frente, e quais as percepções destes, em relação ao atendimento que prestam aos hóspedes.

1.4 Limitações da Pesquisa

Este trabalho apresenta algumas limitações que merecem destaque:

- a) **Quanto à amostragem:** a amostra de Hotéis não possibilita a extrapolação da análise dos resultados para todo o setor hoteleiro. Serve, porém, para nortear as ações dos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, que objetivam melhorar a qualidade dos serviços prestados por meio da avaliação de seus clientes externos e internos.
- b) **Quanto ao foco de investigação:** a pesquisa não contempla os referenciais culturais, políticos e religiosos dos clientes externos e internos.

- c) **Quanto à temporalidade:** o tempo de realização da pesquisa restringiu-se a uma determinada época do ano (incluindo um feriado prolongado).
- d) **Quanto à análise dos dados:** na análise de cada uma das respostas, assim como na análise dos resultados, poderá, embora inconscientemente, ocorrer alguma subjetividade da pesquisadora na interpretação.
- e) **Quanto ao interesse dos clientes externos:** razões determinadas pela pressa, falta de disposição para responder às indagações, ou o julgamento de que sua contribuição é irrelevante gerou desinteresse de 1,16% dos hóspedes pesquisados.

1.5 Organização da Dissertação

Para atingir os objetivos deste trabalho, a dissertação está organizada em seis capítulos, conforme observa-se a seguir:

O Capítulo 1 introduz o assunto, objeto de interesse do estudo.

O Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica, considerando o tema eleito para o desenvolvimento do trabalho.

O Capítulo 3 contempla a História da Hotelaria e sua inter-relação com o turismo. Sua descrição contextualiza a evolução ocorrida no setor hoteleiro e evidencia a posição importante que o turismo ocupa no *ranking* dos negócios a nível mundial.

O Capítulo 4 descreve a legislação específica da EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, que regulamenta os meios de Hospedagem, para fins de classificação, especificamente para a categoria delimitada neste trabalho.

O Capítulo 5 dimensiona método e material de pesquisa, evidenciando a investigação sobre a qualidade do atendimento, utilizando-se o modelo do Ciclo de Serviços e as Horas da Verdade, aplicado nos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu.

O Capítulo 6 apresenta a caracterização dos Hotéis envolvidos, bem como os resultados e análise da pesquisa.

O Capítulo 7 contempla as conclusões e as recomendações que possam servir de fonte de inspiração para futuros trabalhos, razão de ser e de se fazer ciência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica, que apóia o trabalho, centra-se em conceitos previamente selecionados, cujos conteúdos são considerados fundamentais para a sua composição e seu desenvolvimento. Os tópicos que a compõe apresentam-se em uma seqüência lógica, de maneira a orientar e facilitar a interpretação do trabalho como um todo.

Para uma melhor compreensão, optou-se pela inserção de um glossário, incluído no anexo 01, contendo termos que foram utilizados em seu conteúdo, por acreditar-se que nem todos representam o senso comum.

2.1 Definições de Qualidade

Reconhecidas internacionalmente, destacam-se neste trabalho as abordagens de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Garvin, autores que tiveram registros históricos feitos por Cardoso (1995), Fiates (1995), Paladini (1995) e Willemann (1999), conforme apresenta-se a seguir:

a) Abordagem de DEMING: Edwards Deming, referenciado como o grande promotor do controle da qualidade no Japão. O trabalho de Deming no Japão foi decisivo para que o movimento da qualidade acontecesse. Sua abordagem é baseada no uso de técnicas estatísticas para reduzir custos e aumentar a produtividade e qualidade. Para descrever sua filosofia, Deming (1990) definiu 14 pontos:

- 1) Criar uma constância de propósitos de melhorar produtos e serviços;
- 2) Adotar a nova filosofia, é momento de iniciar um movimento de mudanças;
- 3) Deixar de contar com a inspeção em massa, a qualidade não se origina da inspeção, mas do melhoramento do processo;
- 4) Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- 5) Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- 6) Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- 7) Implantar métodos modernos de supervisão, instituir a liderança;
- 8) Expulsar o medo da organização;

- 9) Romper as barreiras entre as áreas e *Staff*;
- 10) Eliminar *slogans*, exortações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-las;
- 11) Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- 12) Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- 13) Retreinamento contínuo;
- 14) Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

b) Abordagem de JURAN: A proposta de Joseph M. Juran (1988) para melhoria dos processos fabris e ao planejamento da qualidade se baseia fundamentalmente na idéia de trabalhar em equipe. As principais contribuições de Juran foram na definição e organização dos custos da qualidade e no enfoque da qualidade como uma atividade administrativa. Juran atribui a responsabilidade pela qualidade final do produto ou serviço à função qualidade, definindo-a como sendo o “conjunto das atividades através das quais atinge-se a adequação ao uso, não importando em que parte da organização essas atividades são executadas”(Juran, *apud* Willemann, 1999:16).

Para assegurar que a função qualidade fosse executada, com a finalidade de atingir os melhores resultados, Juran propôs uma trilogia de atividades:

- Planejamento da Qualidade;
- Controle da Qualidade;
- Aperfeiçoamento da Qualidade.

A melhoria da qualidade deve ser respaldada na formação de equipes de projeto para a resolução de problemas, um a um, melhorando a qualidade continuamente.

c) Abordagem de CROSBY – considerado o pai da filosofia Zero Defeito, Philip B. Crosby, se baseia na teoria de que a qualidade é assegurada se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente da primeira vez. Para Crosby (1985), a qualidade é responsabilidade dos trabalhadores. O autor não considera, no entanto, outros aspectos que afetem a qualidade e que estão fora do controle dos operários, como os problemas com a matéria-prima fornecida, erros de projetos e outros. De acordo com Oliveira (1994:42): “Crosby teve o mérito de desviar a atenção, no controle da qualidade, das máquinas para os seres humanos, (...) ele começou a ampliar a responsabilidade dos operadores em relação à qualidade do

produto eliminando grande parte das funções de inspeção dos departamentos de controle de qualidade e passando-as aos próprios operários”.

Na França, Archier & Sérieyx (1985:64) ampliaram a idéia, falando não apenas em Defeito Zero, mas nos ‘cinco zeros’: “ Falha Zero, Defeito Zero, Prazo Zero, Estoque Zero e Papelada Zero ” .

Para fundamentar sua filosofia Crosby definiu, em 1985, 14 pontos que constituem as etapas de implementação de sua abordagem, como observa-se:

- 1) Dedicção da alta gerência e comprometimento através da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa;
- 2) Constituição de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes;
- 3) Medição dos resultados;
- 4) Avaliação dos custos da qualidade;
- 5) Comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
- 6) Reunião para identificação dos problemas;
- 7) Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa;
- 8) Treinamento da gerência e supervisão;
- 9) Instauração do dia Zero Defeitos, onde os resultados anuais são divulgados e efetua-se o reconhecimento de todos os participantes do programa;
- 10) Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
- 11) Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
- 12) Recompensar aqueles que atingiram os seus objetivos;
- 13) Formar os conselhos de qualidade;
- 14) Etapa final: faça tudo de novo.

Como pode-se perceber, sua filosofia abrange o comportamento humano, e é necessário pensar que a longo prazo a motivação das pessoas pode diminuir, comprometendo o programa de qualidade. De acordo com Willemann (1999:18): “É necessário que hajam ‘meios’ bem definidos através de uma metodologia bem estruturada, para garantir o sucesso do programa e a conquista da qualidade total” .

d) Abordagem de FEIGENBAUM: Armand V. Feigenbaum ficou conhecido como o criador da sigla TCQ (*Total Control Quality*), estabelecida em 1961, e que veio a ser mundialmente adotada.

Tratava-se de um novo conceito, sugerindo que os órgãos de controle de qualidade das empresas deveriam assumir, além de sua função tradicional, outras responsabilidades, como o

desenvolvimento técnico, a garantia a clientes e o desenvolvimento de fornecedores. “Os órgãos de controle de qualidade, portanto, no entender de Feigenbaum, deveriam evoluir para super-órgãos, que retirariam dos demais parte de suas responsabilidades e assumiriam totalmente como sua a qualidade” (Wiest, 1985:90).

Verificando a filosofia de Feigenbaum (1961), ele sugere uma estrutura sistêmica, afirmando que se faz necessário a existência de um sistema efetivo para integrar esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade, a todos os grupos da organização, com a finalidade de atender, plenamente, às necessidades do consumidor.

e) Abordagem de ISHIKAWA – famoso internacionalmente, Kaoru Ishikawa, ficou conhecido no Japão por ser o criador dos chamados Círculos de Qualidade.

Segundo Oliveira (1994:65), “Um típico CCQ – Círculo de Controle de Qualidade é formado por um grupo de empregados, geralmente do mesmo nível funcional ou pertencente a uma mesma área de trabalho, grupo esse que identifica e propõe soluções para problemas ou assuntos relacionados à sua atividade.”

Ishikawa defende que a participação dos empregados no grupo é totalmente voluntária, por iniciativa deles próprios e, uma vez que manifestassem o desejo de pertencerem ao grupo, deveriam ser prestigiados e apoiados pelos gerentes ou supervisores imediatos.

f) Abordagem de GARVIN: David Garvin, destacou o aspecto dinâmico da qualidade. Segundo Paladini (1995:24-27), “Garvin listou cinco abordagens gerais para definir qualidade, que podem ser identificadas como abordagem transcendental, abordagem centrada no produto, no usuário, na fabricação e no valor do produto”. Maiores detalhes no que dizem respeito às abordagens, estão descritos a seguir:

- Abordagem Transcendental: trata-se da primeira razão pela qual o consumidor escolhe o produto. A qualidade, segundo esta abordagem, pode ser observada, mas não pode ser descrita. Leva muitos anos para se solidificar, como por exemplo: uma marca, a imagem da organização. “São os conceitos que tratam de qualidade como um estado efêmero ou excelência inata, universalmente reconhecida. Neste caso não pode ser medida precisamente e o seu reconhecimento ocorre pela experiência” (Cardoso, 1995:100).

- Abordagem Centrada no Produto: o diferencial desta abordagem é que a qualidade é entendida como uma variável possível de ser medida. Normalmente incorrem maiores custos, porque se tenta melhorar a qualidade, agregando novas características ao produto, ou melhorando as existentes.

- Abordagem Centrada no Valor: é mais complexa porque esta abordagem praticamente agrega valor ao próprio conceito de valor. Exemplos podem ser mencionados como: valor afetivo, valor religioso, valor cultural, entre outros.
- Abordagem Centrada na Fabricação: baseia-se no projeto e tem como finalidade não fugir ao padrão nele definido, seguindo suas especificações. “A idéia de excelência, aqui, pode ser entendida como o empenho para produzir , logo no primeiro esforço, um produto que atenda plenamente às suas especificações” (Paladini, 1995:26).
- Abordagem Centrada no Usuário: esta abordagem tem como foco o desejo do consumidor, para daí desenvolver um produto que atenda às suas necessidades e expectativas. Nesta abordagem o produto é adequado a quem se destina.

2.2 Qualidade na Prestação de Serviços

É importante enfatizar, no contexto do trabalho, o que Moller (1997:156) evidencia em seus estudos: “a percepção do receptor de um determinado serviço é afetada por duas espécies de qualidades desse serviço: a qualidade técnica, ou objetiva e a qualidade humana ou subjetiva”.

O autor considera que a qualidade objetiva exprime o conteúdo tangível do serviço, e a qualidade subjetiva o conteúdo emocional do serviço, e identifica que embora os padrões de qualidade existam há muitos anos para produtos físicos, eles são relativamente novos na indústria de serviços, e afirma: “Normalmente, quando uma indústria de serviços fixa padrões de qualidade, eles são quase sempre, para a qualidade ‘objetiva’ do serviço. Para melhorar a qualidade de um serviço, é necessário especificar requisitos tanto para a qualidade ‘objetiva’ como para a ‘subjetiva’, além de tornar possível a medição desses requisitos”.

O quadro 2.1 exemplifica o que compõe as duas espécies de Qualidade definidas por Moller:

Quadro 2.1: As duas espécies de Qualidade de Serviços

Qualidade Objetiva	Qualidade Subjetiva
• Cardápio ou carta de vinhos	• Comprometimento
• Conforto da poltrona do avião	• Atitude
• Local para estacionar	• Amabilidade
• Instruções para uso	• Flexibilidade
• Condições de pagamento	• Atenção
• Horas de funcionamento	• Solução das reclamações
• Apólice de seguros	• Cumprimento dos compromissos

Fonte: Moller (1997:156)

Para melhor entender estas espécies de qualidade, convém salientar que a expressão “serviços” tem muitos significados. As diversas abordagens sobre serviços têm em seu teor definições próprias, onde cada autor inclui características importantes e relevantes. Por apresentar características abrangentes, neste trabalho optou-se pela definição de Grönroos (1995:34): “ o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como uma solução aos problemas dos clientes ”.

Para uma melhor compreensão, é importante observar que os serviços têm características que lhes são próprias, e que são muitas vezes comparados a bens físicos. O quadro 2.2 caracteriza as principais diferenças entre eles.

Quadro 2.2: Principais diferenças entre bens físicos e serviços

Bens Físicos	Serviços
1. Tangível.	1 Intangível.
2. Homogêneo	2. Heterogêneo.
3. Produção e distribuição separadas do consumo.	3. Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
4. Uma coisa.	4. Uma atividade ou processo.
5. Valor principal produzido em fábricas.	5. Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor.
6. Pode ser mantido em estoque.	6. Não pode ser mantido em estoque.
7. Clientes normalmente não participam do processo de produção.	7. Clientes participam da produção.
8. Transferência de propriedade.	8. Não transfere propriedade.

Fonte: Grönroos, 1995 p. 38

Além de Grönroos, muitos autores têm abordado as diferenças, tratando das características peculiares relativas aos bens físicos e das características que são próprias dos serviços, dentre elas, Bérghamo Filho (1999) destaca:

a) **Conteúdo de bens no serviço prestado:** quando um serviço é prestado, nele estão embutidos maior ou menor quantidade de bens. Por exemplo, a venda de um refrigerador está posicionada como tendo um alto conteúdo de bens; escolas, baixa quantidade de bens; e um restaurante tem médio conteúdo de bens.

Segundo o autor (1999:2): “quanto maior for a quantidade de bens em um serviço, mais fácil será a adaptação de uma das normas contratuais NBR ISO”.

b) **Participação do cliente no processo produtivo:** o contato do cliente com o prestador de serviços pode ser muito próximo, inclusive com contato físico, é o caso de exames laboratoriais. Neste exemplo, um fator extremamente importante que afeta a qualidade é a atitude e comportamento de quem presta o serviço, caracterizando-se aqui o denominado “momento da verdade crítico”.

c) **Produção contra a demanda:** geralmente a produção do serviço é feita a partir de um pedido do cliente. O prestador de serviços espera o pedido do cliente para acionar o processo produtivo. No entanto, há casos especiais em que o produtor pode se antecipar, por exemplo, o restaurante *self-service*, onde a refeição já está pronta e é escolhida pelo cliente.

d) **Estocagem da produção:** sabendo que determinados serviços podem gerar e ou manipular bens, a produção pode ser estocada, não acontecendo com a prestação de um serviço em si, por exemplo, um apartamento de hotel que ficou vazio não poderá ser estocado e vendido durante as férias ou períodos de maior demanda.

e) **Inexistência de especificações:** são as especificações que estabelecem os padrões que servem como referenciais na fabricação de um produto. No setor de serviços, é raro, acrescentando ainda um fator complicador - as “expectativas” que o cliente tem em relação ao serviço, que varia de pessoa para pessoa.

f) **Realização de atividades sem a presença física de supervisão:** numa indústria, a produção ocorre em um local definido, onde os funcionários são supervisionados e os problemas sanados diretamente. Os serviços são prestados sem a supervisão direta, por exemplo, na recepção do hotel, quando um grupo chega para fazer o *Check-In*, os funcionários atendem, sendo eventualmente supervisionados. A sugestão do autor é que os funcionários recebam treinamento e existam procedimentos documentados para a execução das tarefas.

g) **Ênfase sobre vendas diretas ao consumidor final:** em diversos serviços, o consumidor deverá estar em contato direto com a empresa para adquirir, usufruir, ou não, um serviço. Exemplo: serviços de hospedagem, restaurante, cabeleireiro, entre outros.

Neste contexto, Campos (1999:3) aborda vários fatores que tornam a indústria de serviços diferente da indústria de bens, sendo que em seu enfoque o autor refere-se às organizações hoteleiras, conforme observa-se a seguir:

Na indústria de bens:

- o produto final só é visto, tocado, comparado, pelo consumidor, após concluído e distribuído;
- o cliente pode receber o produto em sua casa;
- um bem é palpável, material, passível de análise de suas características;
- o cliente não convive no ambiente de trabalho, não visualiza o processo;
- qualquer modificação ou alteração do produto pode ser testada ou modificada independente da opinião do cliente;
- um bem material é adquirido pelo consumidor para seu uso. Ele pode vê-lo e utilizá-lo;
- os erros no planejamento do produto podem ser corrigidos, e os bens adquiridos podem ser reparados ou substituídos;
- o administrador geral, salvo alguns poucos casos, pode planejar a produção excluindo os domingos e feriados;
- boa parte dos bens materiais são de uso ou consumo obrigatório, facilitando sua aquisição.

Na indústria de serviços:

- o consumidor participa em tempo integral da produção dos serviços, acompanhando-a;
- o consumidor deve estar presente fisicamente para receber o produto que está adquirindo, “não há como enviar o hotel ao hóspede”;
- o contato com o cliente é direto, sem intermediários;
- o bem (serviço) adquirido pelo cliente é abstrato;
- o cliente não só convive com os funcionários no local de trabalho, como acompanha e observa o desempenho;
- qualquer modificação ou alteração em seus serviços afetará diretamente o cliente, ele sentirá os efeitos de imediato;

- os erros de planejamento em uma hospedagem podem ser corrigidos para o futuro, mas em uma hospedagem já ocorrida, o máximo será um pedido de desculpas;
- o administrador de uma empresa de serviços, preocupa-se com a produção o ano inteiro, independente de domingos e feriados;
- a hospedagem não é um bem de consumo obrigatório, o que dificulta, em muito, a liberdade de escolha do cliente.

Para elucidar e melhor entender o assunto, Paladini (1995:57) complementa ao enfatizar que os produtos podem ser divididos em três categorias:

- a) **Bens tangíveis:** Referem-se a produtos que existem fisicamente.
- b) **Serviços:** Referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar.
- c) **Métodos:** Dizem respeito a procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros ou, ainda, informações por eles organizadas, em atendimento a solicitações que se referem a questões relativas aos meios de execução de uma atividade (*know-how*).

A partir dessa divisão, o autor faz uma importante avaliação em relação à qualidade: no item ‘a’ qualidade aparece no produto, nos itens ‘b e c’, a qualidade aparece na interação cliente-empresa.

Castelli (1994:128), referindo-se especificamente ao produto hoteleiro, argumenta que este compõe-se de elementos tanto tangíveis, quanto intangíveis, materiais e imateriais, conforme observa-se a seguir:

“Há momentos em que os bens aparecem com maior evidência, chegam a preponderar sobre os serviços. É o caso do consumo do apartamento, já que é o próprio hóspede que toma a iniciativa, conduz a ação: toma banho, liga a televisão e dorme. Não há necessidade da intervenção direta dos funcionários do hotel para fazer com que o ato de consumo se realize. Já não acontece o mesmo quando do serviço à inglesa, executado no restaurante. Embora, em ambas as situações, existam inúmeros trabalhos que devam ser executados preliminarmente”. “.... Na conjugação de bens e serviços hoteleiros há momentos em que os bens pesam mais do que os serviços e em outros momentos acontece o contrário”.

Pelas diferenças expostas, pode-se perceber o alto grau de envolvimento humano que a prestação de serviços engloba. O cliente é dependente do desempenho de cada colaborador no contexto da organização. São as pessoas que fazem a diferença, pela atenção que

propiciam, pelo atendimento cortês e eficaz, pelo esforço em atender além das expectativas, à medida em que trabalham no sentido de superá-las. Alguns autores da área reconhecem neste esforço dos colaboradores o que chamam de “encantar o cliente”.

Convém, no entanto, lembrar que a administração de serviços requer um alto grau de percepção e adaptação às mudanças. Atualmente, além de encantar, é preciso customizar a expectativa do cliente.

Neste sentido, faz praticamente uma década que Trigo (1991:06) defende que “(...) a massificação atinge uma faixa cada vez mais delimitada e restrita, porque a partir do momento em que as pessoas começam a se preocupar com qualidade e a exigir atendimento personalizado, acontece um afastamento de tudo o que representa um produto ou serviço indiferenciado, pré-montado, um pacote”.

Freitas (1999:5) concorda ao dizer que “atualmente as tendências mais marcantes têm sido os esforços em prestar serviços cada vez mais individualizados que, fugindo a um padrão único, busquem satisfazer as necessidades particulares dos clientes. Trata-se da chamada customização, que só se torna possível com a maciça participação dos clientes”.

No Brasil, em especial, o setor de serviços tem ficado à margem das mudanças ocorridas no cenário mundial. O setor industrial vem evoluindo significativamente nesta direção, investindo muito, no sentido de alcançar as certificações segundo estabelecem as normas internacionais, como as da ISO 9000, recebendo prêmios inerentes à qualidade e demonstrando a competitividade do setor, o que vem ocorrendo de maneira mais tímida no setor terciário, que corresponde aos serviços, destacando-se apenas esforços pontuais, ou seja, de algumas empresas.

De acordo com Bérghamo Filho (1999:1), isso ocorre porque as normas contratuais NBR ISO 9000 foram elaboradas para as indústrias e, em decorrência, utilizam uma linguagem condizente com o setor industrial como, por exemplo, o termo “controle de produto não-conforme”, segundo o autor, este elemento “leva em conta o que pode acontecer com os bens ao longo do processo produtivo de uma fábrica; isto é, bens defeituosos, entre outras coisas, podem ser separados ou isolados de outros bens sabidamente bons”. No entanto, com a expansão do conceito e sua aplicabilidade, o setor de serviços não apenas começou a demonstrar interesse, mas a aplicar as Normas ISO 9000. Esta atitude fez com que a própria ISO publicasse, em 1991, a NBR ISO 9004-2, Diretrizes para serviços, revisando-a três anos mais tarde, em 1994, após avaliar os resultados da aplicação mundial das referidas normas. Uma das alterações foi em relação a definição de produto. A revisão de 1994 dá a seguinte definição “produto é o resultado de atividades ou processos” ou “a palavra produto

pode incluir serviços, materiais e equipamentos, materiais processados e informação ou uma combinação destes”, e ainda: “um produto pode ser tangível (como, por exemplo, montagens ou materiais processados), ou intangível (como, por exemplo, conhecimento ou concerto), ou uma combinação dos dois”. Segundo a Norma, “o produto pode abranger bens e/ou serviços” (Bérgamo Filho, 1999:2).

Referenciando-se especificamente ao setor hoteleiro, Lampretch & Ricci (1997:27) argumentam que o “primeiro hotel das Américas a obter uma certificação completa, ou seja, abrangendo todas as áreas desde recepção, alimentos & bebidas até convenções, foi o Hotel Transamérica – São Paulo – Brasil, um cinco estrelas voltado aos hóspedes de negócios, em sua maioria estrangeiros (...)”.

Os registros apontam que a certificação ISO 9002, ocorreu em junho de 1996.

Sem dúvida, o hotel como provedor de serviços precisa satisfazer os desejos e expectativas de vários tipos de clientes. A expansão do turismo a nível mundial gerou a necessidade de definição de padrões de qualidade como garantia de um investimento prévio (reserva da acomodação almejada), que muitas vezes é efetuado do outro lado do mundo. Os autores (1997:28) afirmam que uma “vantagem adicional ao uso da série ISO 9000 para certificação é que as normas oferecem um ponto de referência comum para turistas em todo o mundo”.

Desta forma, as Normas ISO 9000 representam um parâmetro de qualidade esperada, que supostamente será atendida, levando-se em consideração as expectativas do cliente quanto ao significado da Qualidade no Processo de Prestação de Serviços.

Ilustrando, Beni (1991), referindo-se em particular ao turismo, elege os elementos mais importantes para o desenvolvimento deste, destacando a **inovação** – representada pela criatividade, imaginação, e questionamentos; o **desempenho** – representado pela produtividade; e a **qualidade** representada pelo profissionalismo e pela busca permanente da satisfação do cliente.

O autor (1991:7) mostra-se preocupado ao afirmar que “como o turismo abrange uma gama muito grande de serviços, conseguir integrar todos os setores numa proposta de qualidade é uma tarefa difícil, demorada, mas imprescindível”.

Convergindo para esta integração, na visão de Castelli (2000:29) “as empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes”.

Com esta afirmação, o autor prossegue enfatizando que a qualidade no setor de serviços é obtida por meio da educação e do treinamento, e diz que existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado aos colaboradores e a competitividade e sobrevivência da empresa.

De acordo com Castelli (2000:34), a qualidade pode ser melhorada através de investimentos em: *Hardware*, *Software* e *Humanware*, conforme definido a seguir e demonstrado na figura 2.1. Segundo o autor, esses itens representam a melhoria da qualidade.

- *Hardware* (ativo imobilizado): representa os equipamentos, máquinas, veículos, etc.,. O foco do *Hardware* está na produção em massa e na estrutura organizacional.

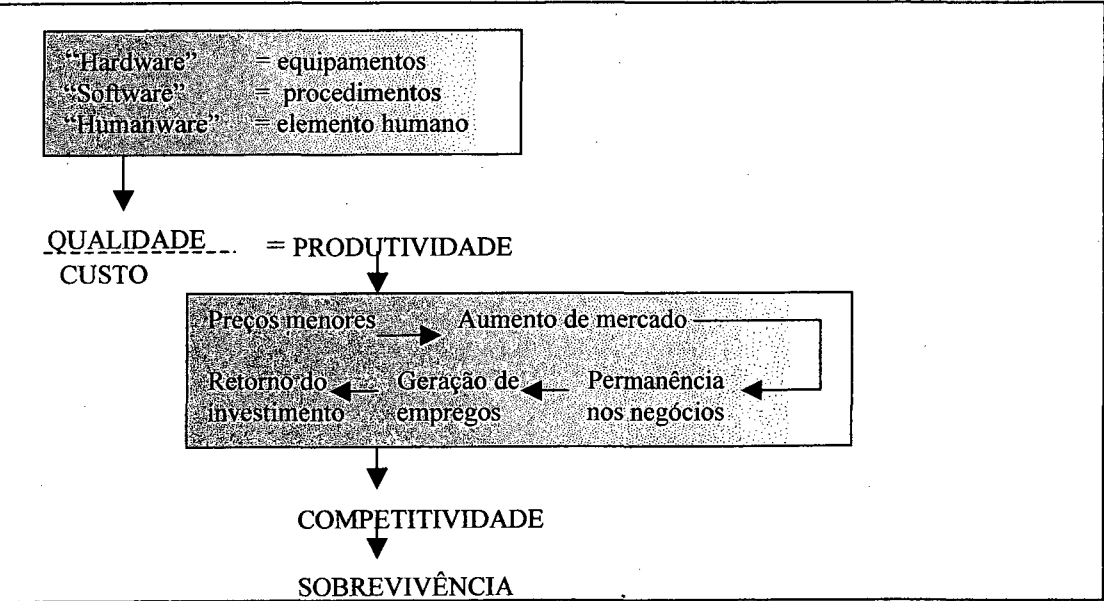
Esse componente pode ser melhorado se a organização modernizar, automatizar, robotizar, etc.,. A exigência para a melhoria exige investimento, ou seja, aporte de capital.

- *Software* (maneira de se fazer bem as coisas): representa os procedimentos, métodos, rotinas, etc.,.

Neste contexto, são as pessoas que podem desenvolver ou melhorar os métodos, procedimentos, rotinas de uma organização. Para a melhoria do *software* é necessário o desenvolvimento dos seres humanos.

- *Humanware* (capital humano): representa os colaboradores da organização, cujo foco está no aprimoramento profissional de forma integral para a solução das demandas do mercado.

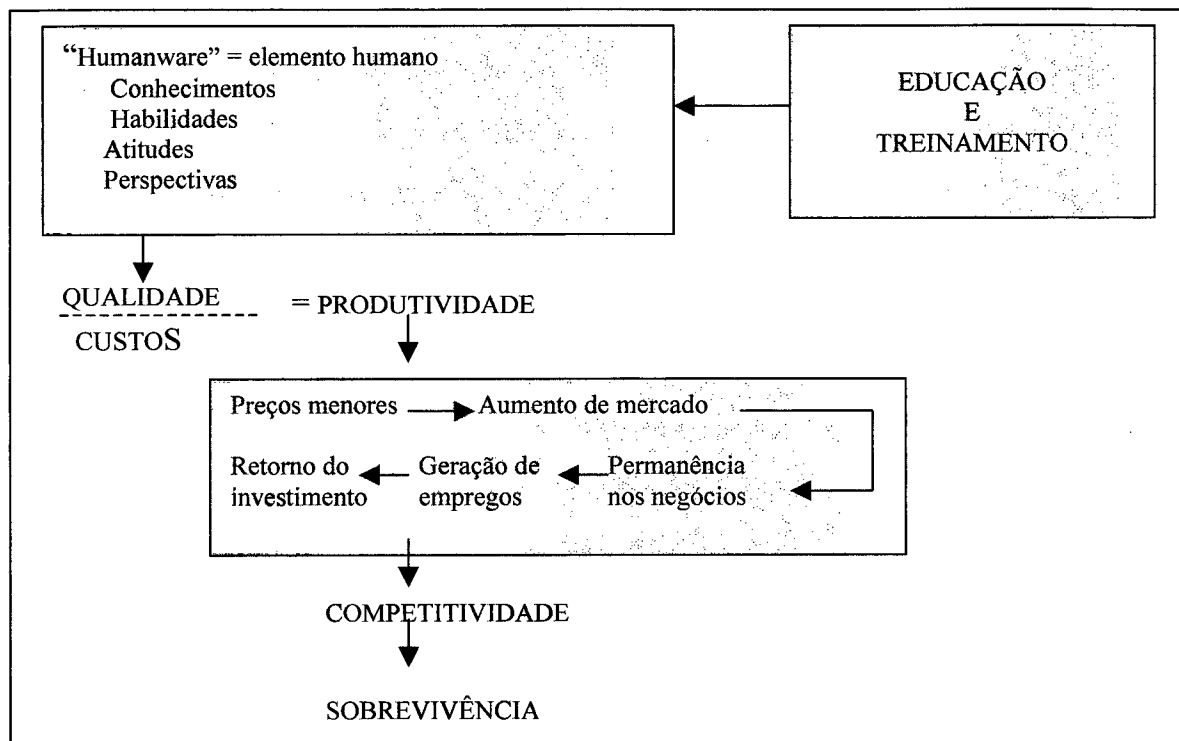
Figura 2.1: Componentes da melhoria da qualidade



Fonte: Castelli (2000:35)

Em especial, o *Humanware* pode ser melhorado por meio da educação e do treinamento, ou seja, através do aporte do conhecimento, do desenvolvimento das habilidades, da formação de bons hábitos (atitudes) e da indicação das perspectivas para seu crescimento profissional, como mostra a figura 2.2.

Figura 2.2: Melhoria do ‘humanware’



Fonte: Castelli (2000:35)

Importante observar que no instante em que buscamos uma maior aproximação da visão *humanware*, onde o ser humano evidencia-se como um referencial para os resultados empresariais, organizações já despontam para atuar de uma maneira ainda mais inovadora, isto é, utilizando-se o *knowledgeware*, buscando na realidade o desenvolvimento das informações e conhecimentos de que dispõem.

Sobre este prisma as empresas vêm na qualidade uma saída para a competitividade, à medida que reconhecem que o ser humano deve ser visto como um todo, isto é, de uma forma holística.

Teixeira (1999:83) complementa com a visão de que “a equalização dos processos produtivos, decorrente da maior disponibilidade global do conhecimento, que leva empresas concorrentes a atingirem padrões técnicos semelhantes, amplia esse conceito interno de

qualidade, introduzindo o que se pode chamar de conceito externo de qualidade e que diz respeito à interação entre o cliente e a empresa na satisfação das necessidades daquele (...). ”.

Como percebe-se, sua análise centra-se na qualidade decorrente da percepção do cliente, não aquela definida pela ótica de quem produz, e, nesta direção, o autor (1999:84) explica que “(...) diferenciais de atendimento precisam ser criados, no sentido de influenciar o comportamento da clientela na escolha do fornecedor dos bens ou serviços que necessita adquirir”.

Seguindo o raciocínio, percebe-se que educar pessoas deverá ser um processo contínuo e vitalício no desenvolvimento do colaborador para a já anunciada: a “Era do Conhecimento”, que, quando referenciada, lembra um conhecido *Guru*, Peter Drucker, hoje reconhecido como principal pensador da sociedade norte-americana, consagrado como fundador da administração moderna e como maior estudioso sobre gestão dos nossos tempos.

Uma contribuição de Drucker (2000)³ foi observar que “o trabalho que requer conhecimento não tem gênero. Esta é uma das grandes mudanças: no campo do conhecimento, homens e mulheres desenvolvem o mesmo trabalho. Esse fato também não tem precedentes e representa uma grande evolução na condição humana”.

Ainda segundo o autor (1996:65):

“o aumento da produtividade em trabalhos com conhecimentos e serviços, implica em algo mais que definir a tarefa, concentrar-se nela e definir o desempenho. Ainda não sabemos como analisar o processo, em funções onde o desempenho significa predominantemente qualidade. Em vez disso, precisamos perguntar “Que trabalhos?” Para funções nas quais o desempenho significa tanto qualidade como quantidade, temos de fazer ambas as coisas: perguntar “que trabalhos” e analisar o processo passo a passo e operação por operação”.

Complementando, Conway (1996:307) refere-se ao conhecimento como imprescindível a qualquer organização que pretenda competir, e acrescenta que “a missão básica de qualquer organização viável deve ser agradar aos clientes. Agradar aos clientes exige comunicação para que se possam entender seus desejos e necessidades. Muitas organizações de sucesso, também antecipam o que seus clientes vão desejar no futuro e fazem melhorias contínuas, tendo em mente o cliente.”

³ Texto extraído da reportagem *Você está preparado?* Revista Você S/A, agosto 2000, p. 49.

Green (1995:132) contribui ao afirmar que “numa empresa de serviços, conhecimento e informação são as matérias-primas, e o ativo são os clientes e funcionários leais”.

Campos (1995:51), quando refere-se ao valor dos recursos humanos na era do conhecimento, conclui que:

- O trabalho humano está migrando da utilização dos braços para a utilização da mente.
- O conhecimento está se tornando o principal fator de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade.
- As habilidades decorrem do conhecimento.
- A base do aprendizado, do conhecimento, da habilidade e da disciplina, e, portanto, da sobrevivência das empresas e das pessoas, é a motivação ou saúde mental das pessoas.
- A empresa é uma escola e cada chefe um professor. A educação e o treinamento são contínuos. TODOS OS DIAS.
- Como decorrência de tudo isto, o fator decisivo de desenvolvimento e segurança nacional será, cada vez mais, a educação.

Considerando a importância que a educação, o treinamento e o processo de comunicação assumem nas organizações prestadoras de serviços, faz-se necessário abordá-los no contexto do trabalho, uma vez que o treinamento deve ser encarado como um precioso investimento, e tem como objetivo, qualificar e educar o capital humano das organizações, porque a competitividade exige preparação, discernimento, ética, postura, conhecimentos profundos dos negócios da empresa, conhecimento sobre produtos e serviços e, acima de tudo, sobre a área de atuação e interação com o público interno e externo.

Neste sentido, Wallace (1994:78-79) menciona que o treinamento deve ter objetivos respaldados e em consonância com o plano estratégico da empresa. O autor avalia que “(...) os programas de educação e treinamento vigentes nas empresas costumam ter objetivos vagos e desfocados. Como tais, o retorno financeiro pode ser difícil de vislumbrar. E devido a isso, esses programas são as primeiras vítimas dos cortes em épocas de vacas magras”.

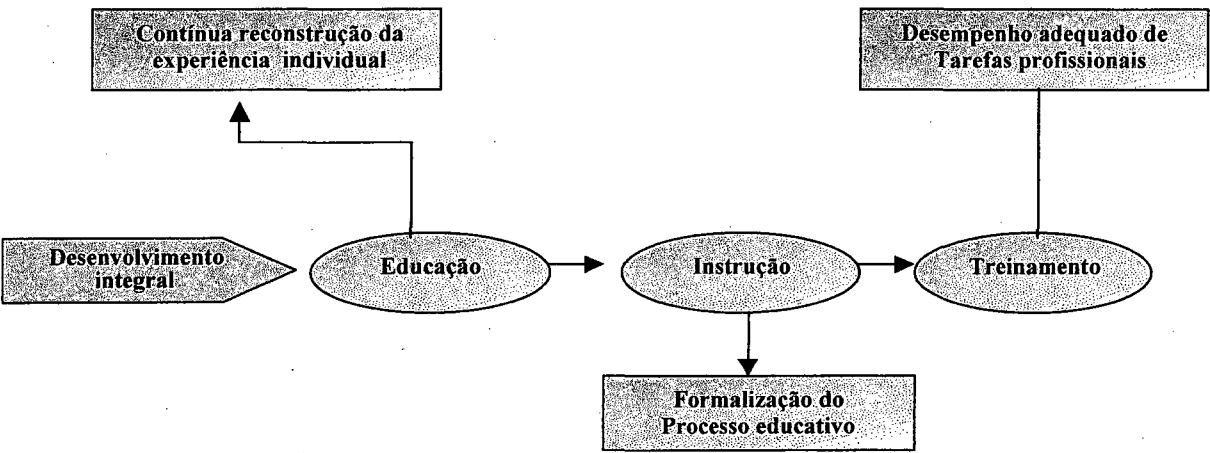
O autor vai além, afirmando que “o processo de educação e treinamento da empresa deve ter como meta: criar uma força de trabalho altamente competente e com poderes delegados, aumentar as habilidades de resolução de problemas e equipar as pessoas com a

capacidade de comunicação necessária para os contatos estreitos com os clientes e a interação com o grupo”.

Carvalho & Nascimento (1997:154) complementam a idéia ao afirmarem que: “A educação denomina-se ‘instrução’ quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções”.

O esquema evidenciado na Figura 2.3, permite um melhor entendimento dessa função.

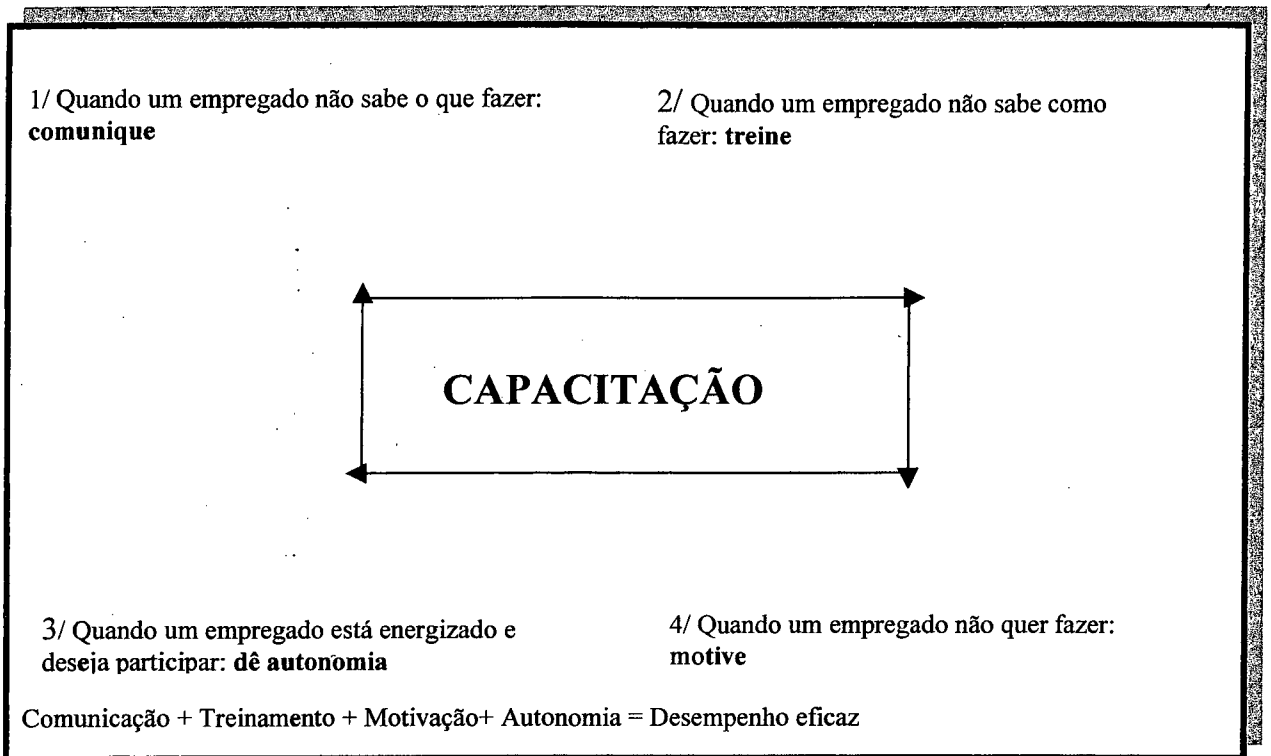
Figura 2.3: Educação, Instrução e Treinamento e o Desenvolvimento Integral do Indivíduo



Fonte: Carvalho & Nascimento (1997:155)

Em consonância com o que foi exposto, porém ofertando uma contribuição ao tema em estudo, Wellington (1998:94) sugere a ‘Equação de Capacitação’ que encontra-se demonstrada na Figura 2.4. Segundo ele “empregados – principalmente os que estão em posições mais próximas da linha de frente, ou em posições de contato direto com os clientes – geralmente não ‘Pensam em Cliente’ intuitivamente. Invariavelmente será necessário um processo de desenvolvimento para ajudar a transformar os comportamentos. A equação de capacitação é o coração desse tipo de processo”.

Figura 2.4: A Equação da Capacitação



Fonte: Wellington (1998:94)

Para um melhor entendimento, a autora (1998:114) explica que a equação de capacitação: Comunicação + Treinamento + Motivação + Autonomia (*Empowerment*), produz empregados capazes de pensar, decidir e agir com discernimento. Capacitação neste contexto, significa criar um espírito onde é normal responder positivamente às necessidades do atendimento ao cliente, independente de tarefas e funções. Poderá para isso ser necessário dismantelar velhas atitudes e comportamentos, para criar o contexto correto e aberto para uma nova cultura, antes de embarcar em um programa maior e mais abrangente de desenvolvimento e autonomia.

Os objetivos da comunicação vão além de informar aos empregados sobre o conteúdo e o objetivo de uma política de atendimento ao cliente; ela também propicia abertura, promove o envolvimento, motiva, capacita, reforça a identidade com a equipe e mantém o foco. É importante ressaltar aos colaboradores que:

- A comunicação com os clientes e fornecedores é tão importante quanto a comunicação interna.
- O treinamento para o atendimento ao cliente deve ser para todos os empregados, constante e dentro do contexto da missão, da política e dos objetivos comerciais da empresa.

- A motivação da pessoa como um todo – adotando uma abordagem holística para o desenvolvimento individual – é mais eficiente do que a motivação da pessoa apenas para o trabalho.
- Capacitar significa promover a utilização responsável da iniciativa e do julgamento pessoal nas decisões sobre o que é um nível apropriado e sensato de atendimento ao cliente.

Carvalho (1997:4) complementa ao dizer que “(...) o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado”.

2.3 Qualidade de Atendimento

Entende-se por Atendimento o “processo mercadológico em que atividades humanas são empreendidas com o objetivo de satisfazer os clientes. Tais atividades, suscetíveis ao comportamento das pessoas envolvidas na relação comercial, estão diretamente atreladas à prestação de serviços, necessariamente conduzidas pelos recursos humanos ligados à organização. A configuração atual do atendimento é incrementada em função de três fatores: mercados competitivos; comercialização dependente de relacionamento com o cliente, envolvendo recursos humanos; e baixos índices de automação” (Giacomoni Filho, 2000:64).

Respalando, Susumu (1997:40) afirma que “entre os itens de qualidade de uma indústria de serviços está o atendimento aos clientes”.

Robbins (2000:203) acrescenta a tecnologia como parceira para revitalizar o atendimento ao cliente. Segundo ele, “(...) os gerentes estão utilizando a tecnologia para melhorar suas estratégias de atendimento ao cliente (...).

O autor explica que isso pode ocorrer de três modos:

1º - a tecnologia pode *personalizar* o atendimento, que anteriormente era padronizado. Ela pode permitir à administração individualizar o atendimento conforme as necessidades exclusivas de cada cliente;

2º - a tecnologia pode *ampliar* o atendimento, proporcionando ao cliente apoio adicional, relacionado à aquisição ou à utilização do produto;

3º - a tecnologia pode *transformar* o negócio, ou seja, ela pode permitir a uma organização desenvolver novas práticas empresariais e renovar-se.

Neste contexto, Hamel (1997: 238) concorda ao afirmar que “(...) não há setor hoje que não faça uso intensivo da tecnologia.” No entanto, o autor previne que a empresa não pode estar pensando somente no presente, conforme observa-se quando diz:

“Uma empresa que não tenha um ponto de vista sobre as futuras necessidades dos clientes corre o risco de investir apenas nas tecnologias que correspondam às necessidades dos clientes expressas atualmente. Isso é falta de visão. O vínculo entre tecnologia e clientes não é estabelecido apenas pelas necessidades atuais articuladas, mas também pelos produtos e serviços que prometem satisfazer as necessidades não articuladas”.

O que o autor sustenta em relação às necessidades não articuladas, diz respeito à busca constante de investir e dominar a tecnologia, de forma que esta traga benefícios à humanidade. Para isso recomenda que as empresas desenvolvam um profundo *insight* sobre as possíveis classes de benefícios aos clientes. O controle de tempo é um exemplo de amplo benefício ao cliente, que pode ser propiciado pela tecnologia, mas sempre voltada para o futuro, porque segundo ele “as empresas que criam o futuro são empresas que estão constantemente buscando meios de aplicar suas competências em novas formas de atender as necessidades básicas dos clientes”.

Contribuindo, Green (1995:131) evidencia que “além do treinamento, a qualidade em serviços pode exigir um grande investimento em tecnologia, desde a atualização dos sistemas telefônicos para uso dos hóspedes (que são representantes de vendas), até os computadores *laptop* fornecidos aos mesmos.”

No entanto, Castelli (2000:36) lembra que apesar da tecnologia ter oferecido inovações para empresa hoteleira, o ser humano ainda é a referência “é dele que depende todo processo de acolhida do cliente, e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe do hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa da cidade, da região ou do país. A demanda é humana, e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano”.

Nota-se que nos tempos atuais ainda tenta-se melhorar uma das mais remotas ações que movimentam a relação com o cliente – o atendimento. Apesar deste assunto estar sendo discutido e avaliado com maior ênfase ultimamente, não se deve esquecer que sua origem é antiga, porque a “maioria das leis conhecidas atualmente, assim como o código de defesa do consumidor, tiveram suas origens na civilização antiga” (Poli & Alberton, 2000:91). Segundo eles (2000:90), tudo começou em 1750 AC., quando o Rei Hammurabi, da Babilônia fez

um código onde “foram esculpidas sentenças regulamentando o direito patrimonial, direito de família e heranças, preços, quantidade e qualidade dos produtos, direitos e obrigações de profissionais como: médicos, veterinários e construtores”.

Na época, não atender bem o cliente, ou causar-lhe algum dano, era colocar em risco a própria vida. Por exemplo, uma casa que ruísse e matasse o proprietário, seu construtor era condenado à morte; se houvesse apenas danos materiais, esta deveria ser restaurada sem nenhum ônus ao proprietário.

Percebe-se que a preocupação com a qualidade do atendimento é antiga. Um dos primeiros adeptos do atendimento ao cliente foi John Spedan Lewis, fundador da loja de departamentos e da cadeia de supermercados John Lewis Partnership, tendo escrito em 1917: “se confiarmos apenas em nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos de nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor” (Frances & Bee, 2000:11). Na verdade, o que Lewis quis ressaltar, ao se referir ao cliente, é a necessidade de diferenciar-se dos concorrentes.

Ilustrando, os próprios autores relatam o pensamento de Edson P. Williams, vice-presidente da Ford Motor Company, publicado em 1986⁴, no qual ele coloca o cliente no centro de tudo o que se faz, como observa-se em suas palavras “(...) nossa cultura na Ford Motor Company mostrava que havia um objetivo em nosso negócio: obter o retorno de nosso investimento. Acho que agora aprendemos que não há outro fator essencial – e os lucros virão se você encarar como fundamental: atender ao cliente. Os custos e a qualidade devem estar adequadamente realizados – obviamente tudo isso tem que ser feito – mas devemos pensar sempre no cliente como o centro de nossas atividades” (Frances & Bee, 2000:11-12).

Segundo o pensamento de Rodrigues *et alii*, (1998:29) “os diferentes departamentos de uma empresa devem contribuir para o processo global de atendimento ao cliente, trabalhando juntos como uma equipe. É importante ter em mente que a qualidade do serviço não está presente somente no pessoal de linha de frente”.

Encara-se assim, a qualidade como um somatório de fatos, ou de momentos, cuja responsabilidade abrange todo o pessoal da organização prestadora de serviços.

Quando esta organização tratar-se de um hotel, Andrade (1998:178) afirma que quanto “mais eficiente o atendimento do hotel, maior o rendimento do capital empresarial e

⁴ Pensamento publicado na obra: PETERS, T.J., AUSTIN, N.. *A passion for excellence: the leadership difference*. Glasgow: Fontana, 1986 p. 16.

mais provável a efetivação da boa imagem na mente dos hóspedes, pois, em geral, a hospitalidade é mensurada em sua qualificação pelos laços de simpatia criados pela atuação e influência dos funcionários”.

Castelli (1994:7), em referência ao assunto, diz que (...) “manter e melhorar a qualidade dos serviços hoteleiros tornou-se um desafio permanente”. Ele enfatiza com esta afirmação que as turbulências da vida moderna, levam o ser humano a ter constantes mutações em seus desejos e expectativas, e as organizações, aí inclusas os hotéis, devem acompanhar estas mudanças para a própria sobrevivência. É categórico quando afirma que “não resta outra alternativa para o hotel, enquanto empresa, senão buscar a Qualidade em tudo e por intermédio de todas as pessoas nela envolvidas”.

Anderson & Zemke (1995:3) lembram de um fator importantíssimo que deveria parecer óbvio para os colaboradores de qualquer organização, principalmente para as prestadoras de serviços, quando observam que “os clientes não fazem distinção entre você e a empresa para a qual você trabalha. E não devem fazê-lo. Para seus clientes, você é a empresa”. Os autores complementam enfatizando que “Bons serviços aos clientes são feitos de ações importantes e independentes umas das outras. Cada uma delas é relativamente fácil e simples de aprender. Todas juntas contribuem para tornar o serviço que você fornece verdadeiramente inesquecível”.

Tomando este fato como ponto de partida, o tópico na sequência confirma e expõe um modelo capaz de mensurar, até que ponto o trabalho isolado de cada funcionário ou de um setor compõe ou fecha um ciclo, de cuja visão total só tem quem recebe o serviço. Esse ciclo é formado por diversos momentos, geralmente definidos como “Momento da Verdade”, melhor detalhado no item a seguir.

2.4 Momento da Verdade⁵

Muitas obras têm abordado este assunto, inclusive com diferentes formas de referenciá-lo. No entanto, segundo consta, o verdadeiro criador da expressão “momento da verdade” foi Richard Normann. Albrecht (1998:108) afirma: “Na verdade, a expressão ‘momento da verdade (MV)’ foi usada pela primeira vez neste contexto pelo consultor gerencial sueco Richard Normann, que a sugeriu a Carlzon. Ele achou a expressão

⁵ No Brasil, a palavra *moment* que significa “momento”, foi traduzida como “hora”.

extremamente útil para a transmissão de sua mensagem de qualidade a todos os funcionários da SAS”. No entanto, coube a Karl Albrecht o importante papel de promover o conceito do Momento da Verdade a nível mundial, e o fez, quando lançou em parceria com Ron Zemke o livro **Service America! Doing Business in the Economy**, o qual foi traduzido com o título: **Prestação de serviços na América! Fazendo negócios na nova economia**. O lançamento do livro foi nos Estados Unidos, em 1985. Mais tarde, em 1988, Karl Albrecht lançou o livro **At America's Service: How Corporations Can Revolutionize the Way They treat Their Costumers**, traduzido no Brasil com o título **Revolução dos serviços**, em 1992.

Albrecht (1998:27) assegura que “(...) na terminologia da administração de serviços, uma hora da verdade ou H.D.V. é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

Na mesma linha de pensamento, Almeida *apud* Normann (1995:23) explica que “a maioria dos serviços é resultado de ações sociais que ocorrem no contato entre o cliente e os representantes da empresa de serviços. Tomando uma metáfora das touradas, podemos dizer que a qualidade percebida é realizada no momento da verdade, quando o prestador de serviço e o cliente se enfrentam na arena”.

Wing (1998:149) é mais abrangente ao dizer que a hora da verdade é “todo ponto de contato de um cliente com uma empresa – quer por telefone, pessoalmente ou por correspondência – é um ponto de prestação de serviço. É a hora em que o cliente forma mais uma idéia e faz mais um julgamento sobre a empresa”.

Para Gerson (1997:49), “cada instante de interação com um cliente é um momento da verdade. É a chance para você e seus funcionários representarem a empresa positivamente e para satisfazer o cliente. Essas interações vão ter sucesso ou falhar, dependendo do entrosamento estabelecido e de quão eficiente você se comunique com o cliente”.

Já Serson (1999:49) faz referência aos momentos da verdade relacionados à hotelaria afirmando que “a estrutura de um hotel está alicerçada no tripé hospedagem, alimentação e administração, e, por isso, esses momentos relacionam-se, em muitas ocasiões a mais de um aspecto”.

Complementando, Castelli (1994:132) aborda que “o **momento da verdade** se caracteriza pela **interação** que ocorre entre funcionários e hóspedes durante o **ato de consumo** do produto-serviço hoteleiro, momento em que o hóspede vai examinar se:

- está recebendo o prometido com tudo aquilo que ele tem direito;
- os seus desejos, suas necessidades e suas expectativas foram atendidas;
- Foi compensado por aquilo que pagou”.

Segundo ele, é importante não esquecer que nestes momentos não são observados somente os procedimentos técnicos para execução dos serviços, mas é incluída também a emoção com que as pessoas os executam.

Castelli (1994:133) ainda acrescenta: “ao longo da estada do hóspede no hotel, dezenas e dezenas de momentos da verdade são vividos. Ficaram na sua mente ou na sua pele. São eles que desencadearão os **efeitos multiplicadores** positivos ou negativos. Em vista disso, todos os funcionários deverão fazer de tudo para que tais momentos da verdade encantem o hóspede. Do contrário ele levará no bolso uma fatura e a decisão de nunca mais voltar. Ninguém é fiel a quem não confia. Pelo contrário, dele se afasta”.

O autor conclui que neste momento da verdade “efetua-se a **interação** entre **funcionários e hóspedes**. Nela conectam-se desejos, necessidades e expectativas com os respectivos referenciais, tanto dos funcionários quanto dos hóspedes”, conforme pode-se visualizar na figura 2.5.

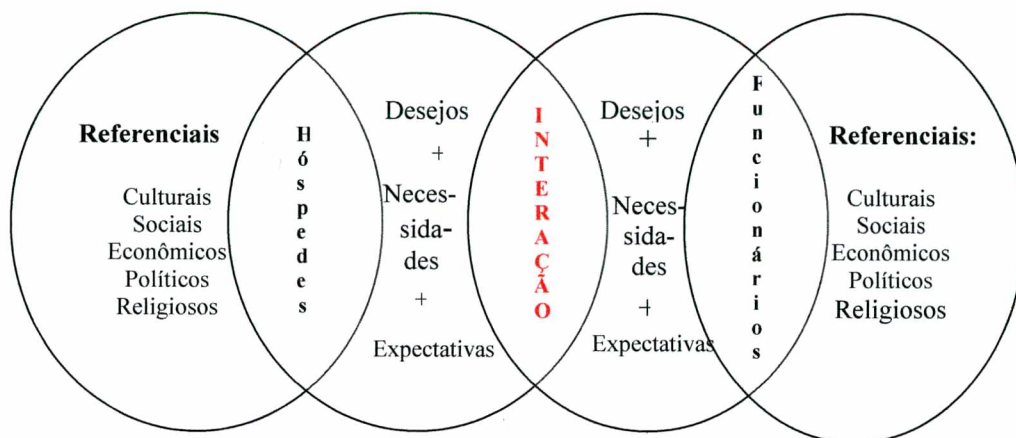
Para descobrir esses desejos e referenciais, o autor sugere a adoção de pesquisas quantitativas e qualitativas. Segundo ele, só fazendo uso dessas ferramentas é possível definir quem são os hóspedes, quem são os funcionários, e como se comportam.

Há que se considerar, também, que nos momentos de interação, muitos outros fatores colaboram para a percepção e reação do hóspede ou do funcionário. Tomemos como exemplo, o hóspede que tinha como desejo fechar um bom negócio, no entanto este não saiu conforme suas expectativas, ou pais que tinham o desejo de passar suas férias de forma alegre e descontraída e tiveram logo no primeiro dia um incidente com o filho na piscina, resultando na imobilização de sua perna. Avalia-se que o momento da verdade dessas situações, se processam dentro de uma atmosfera emocional nada favorável. Os desejos (fazer negócios, se divertir), que geraram uma necessidade (deslocamento, hospedagem), não tiveram suas expectativas supridas.

Por outro lado, as situações críticas também podem advir dos funcionários, a partir do momento em que seus desejos, necessidades e expectativas não estejam sendo atendidos, como por exemplo: horário de trabalho indesejável, baixos salários, problemas de relacionamento, entre outros.

Conclui-se que estas variáveis interferem nas interações e marcam positiva ou negativamente os momentos da verdade.

Figura 2.5: Interação nos Momentos da Verdade



Fonte: Castelli (1994:133)

Almeida (1995:24), ao analisar o contexto, afirma que na realidade “(...) o Momento da Verdade (MV) é ponto de partida da teoria da qualidade em serviços”.

É o momento, segundo o autor, onde tudo começa ou tudo termina, é a chance que a empresa tem de conquistar o cliente ou perdê-lo para sempre. Conclui que se a empresa souber aproveitar e praticar este conceito, consegue resultados extraordinários na prestação de seus serviços.

Almeida (1995:24) sugere uma classificação para os momentos da verdade, considerando como o cliente é tratado quando relaciona-se com uma organização prestadora de serviços, conforme observa-se a seguir:

MVT – Momento da Verdade Trágico

MVA – Momento da Verdade Apático

MVE – Momento da Verdade Encantado

No Momento da Verdade Trágico, o cliente é visto e tratado como uma pessoa chata, dispensável, onde se usam estratégias planejadas para expulsar o cliente, para que este nunca mais procure a empresa para efetivar negócios.

O Momento da Verdade Apático é aquele traduzido pela frieza, pelo trabalho desprovido de ‘alma’, onde não se faz questão de conquistar o cliente, ele passa despercebido na organização, totalmente despreziosa de conquistá-lo.

Já no Momento da Verdade Encantado, a organização demonstra seu diferencial a ponto do cliente perceber que “ali não é um lugar comum”. Almeida (1995:27) comenta que “são momentos que ficarão gravados na memória do cliente, porque o cativaram e definitivamente o conquistaram”.

sorriso nos lábios, numa postura autômata, o cliente percebe que tudo é um processo mecânico e que o funcionário não está pensando no que faz e nem tão pouco está interessado em sua demanda individual. Quando se peca por automatismo, a individualidade do cliente é relegada a segundo plano.

Pecado 6 – O Livro de regras: As regras da organização estão acima da satisfação do cliente, do bom atendimento, elas não permitem ao funcionário a mínima liberdade de ação, abrindo exceções ou usando o bom senso. Por exemplo, um hóspede que deseja usar a sauna pela manhã, e o hotel só disponibiliza o serviço à partir das 15 horas.

Esse pecado confirma a proposta de Peters & Waterman (1983), quanto à questão da autonomia e iniciativa dos funcionários na solução de problemas, um dos atributos que compõe o que os autores denominaram na época de: “As Regras da Excelência”. De acordo com os autores, os funcionários, principalmente os da linha de frente, devem ter orientações no sentido de tomar decisões, satisfazendo a necessidade do cliente. Num hotel, aqueles que tendem a ter um contato mais direto com o hóspede são as camareiras, os recepcionistas e os garçons na área de alimentação.

Pecado 7 – O Passeio: Fazer com que o cliente passe de funcionário em funcionário para obter uma certa informação. Isso pode ocorrer pessoalmente ou por telefone, o que é ainda mais desagradável. “ (...) quando isso ocorre e ninguém assume as devidas responsabilidades, o cliente acaba por ir de um lugar para outro sem ter suas demandas atendidas ”. Neste pecado, o cliente é empurrado de um lado para outro, sem ter seu problema resolvido.

Há que se levar em consideração que, na hotelaria, alguns momentos da verdade também são críticos. São aqueles momentos revestidos de importância vital para o cliente, onde não podem ocorrer falhas, uma vez que estes momentos têm uma grande influência na percepção do cliente.

Neste sentido, Wing (1998:150-153) descreve vários obstáculos ao serviço de atendimento ao cliente que em algum momento afetam a maioria das empresas, e destaca os seguintes:

- a) A atitude de que os clientes são substituíveis: faz parte do passado considerar os clientes fiéis ao produto ou serviço. Os clientes são considerados um importante patrimônio adquirido à custa de muito trabalho e ônus considerável.
- b) Gerentes insensíveis: o autor refere-se ao gerenciamento de recursos humanos como um grande desafio, porque os gerentes devem aprender continuamente as situações mutáveis, sendo capazes de, a cada momento, tomar decisões em um ambiente onde a educação, a

experiência, as habilidades, as percepções, os valores e os preconceitos têm um efeito direto sobre as transações entre funcionário-cliente.

- c) Problemas orçamentários: em muitas empresas os recursos financeiros necessários para o atendimento ao cliente são alocados para outros setores. Para os funcionários de linha de frente, subsídios insuficientes depreciam a importância do serviço de atendimento ao cliente.
- d) Falta de compromisso forte: em muitos casos, o compromisso com o atendimento ao cliente não passa de uma teoria proclamada mas não colocada em prática.
- e) Inconsistência: os clientes normalmente avaliam um produto ou serviço pela satisfação que esperam e, conseqüentemente, o que recebem. Se um cliente compra um produto ou serviço que não corresponda às suas promessas, ocorre a insatisfação e, neste momento, a imagem que fica neste ponto de contato é a empresa que está por trás dele.
- f) Não ouvir: uma suposição perigosa é pensar que se os clientes não estão reclamando, é porque as coisas estão bem. Os gerentes devem sair de suas salas e ouvir os clientes, devem ser receptivos a estes, e tê-los como um termômetro de sua empresa.
- g) Inércia: os sistemas de computador, as políticas e os procedimentos quase sempre assumem vida própria em muitas empresas; em algumas, os sistemas de computador são cômodas desculpas para justificar erros. Embora importantes, os sistemas de computador, as políticas e os procedimentos podem sufocar a missão básica de uma empresa - vender e servir aos clientes.
- h) Diferentes pontos de referência: muitas expressões são usadas para definir o serviço de atendimento ao cliente, como: presteza, confiabilidade, cortesia, satisfação, rápido atendimento às reclamações dos clientes, exatidão, entre outras. Para que estas expressões sejam realmente válidas, é necessário ter definições específicas, e com a total ciência do cliente. Por exemplo: 'rápido atendimento das reclamações', pode significar dentro de 24 horas. Para que não ocorram situações desagradáveis é muito importante o esclarecimento para o cliente.
- i) Falta de perspectiva: a gerência deve conscientizar-se que um serviço de alta qualidade de atendimento ao cliente, é um processo contínuo. Os casos de urgência não podem afetar o compromisso da qualidade junto aos clientes.

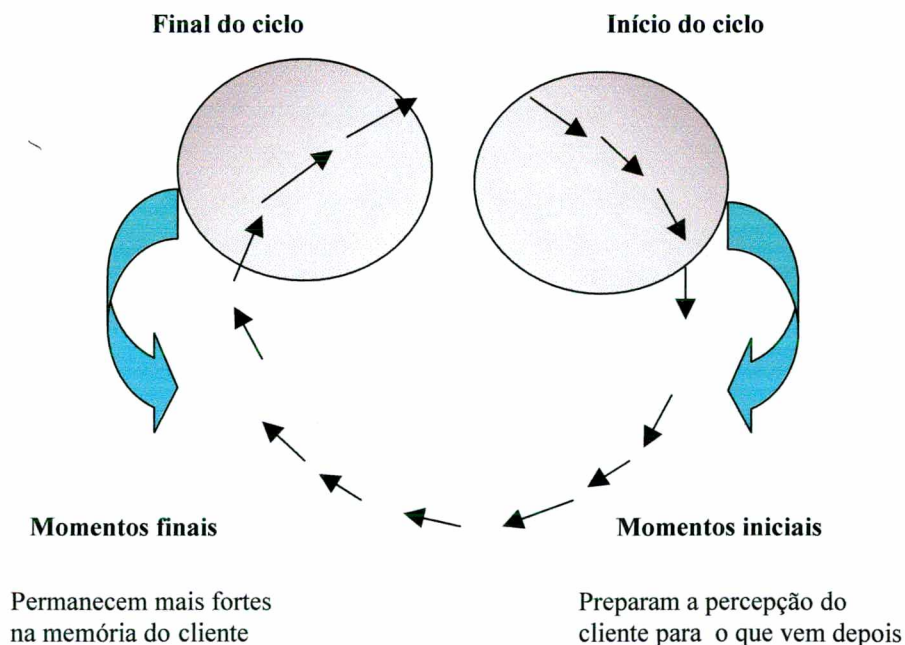
Esses obstáculos afetam o atendimento ao cliente, o contato deste com a empresa e interferem nas Horas da Verdade, quando o cliente efetua o seu julgamento a respeito dela.

Almeida (1995) refere-se a hora da verdade com a preocupação de que se um momento de contato pode influenciar na percepção do cliente, o que dizer de vários momentos juntos, ou seja um ciclo, o ciclo de serviços, que Albrecht (1998:34) diz tratar-se “(...)de uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que experimenta o serviço prestado por você (...)”.

“O Ciclo de Serviço seria o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual, ao receber o serviço ” (Gianesi & Corrêa 1996:87).

Os autores, ao detalharem o assunto, afirmam que nem “todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, há momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Isso leva o fornecedor do serviço a procurar identificar estes momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços visando gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente” (1996:87-88). Complementam dizendo que geralmente a primeira e a última hora da verdade são as mais críticas, aquelas que marcarão o cliente, e este terá um forte referencial sobre a empresa. A figura 2.6 expõe de maneira mais clara essa afirmação.

Figura 2.6: Os momentos da verdade iniciais e finais



Fonte: Gianesi & Corrêa (1996:88)

Contribuindo, Karl Albrecht (*apud* Serson, 1999:76-78) levantou, por meio de pesquisas, os motivos que provocam a insatisfação de um cliente, em relação a uma empresa prestadora de serviços. Albrecht identificou sete categorias distintas de fatores que levam a essa insatisfação, as quais ele denominou os “*Sete Pecados em Serviços*”. São eles:

Pecado 1 – A Apatia: o autor define a apatia como uma atitude de pouco caso, o funcionário ‘não está nem aí’, suas atitudes reforçam isso, como por exemplo: uma recepcionista ao ser indagada pelo hóspede sobre uma peça de teatro ou um local que deseja conhecer, trata-o de forma apática, entediada, transmitindo-lhe que está desempenhando sua função por obrigação, para ela pouco importa se o hóspede vai conseguir as entradas, ou se chegará a conhecer o local desejado.

Pecado 2 – A Dispensa: é a atitude através da qual o funcionário tenta livrar-se do cliente, dando a este soluções baseadas em procedimentos padronizados, que não solucionam as demandas deste, mas livram-no do ônus de lhe fazer algo especial.

Pecado 3 – A Frieza: A seleção de pessoas difíceis no relacionamento humano, geniosas, deprimidas, hostis, na posição de estabelecer o primeiro contato (primeira hora da verdade) é, segundo o autor, uma prática de muitas empresas. Estes atributos pessoais são negativos e geram no funcionário uma atitude de frieza, que refletem um tratamento gélido, ríspido, desatento ou impaciente, dando a nítida impressão de que o cliente é um estorvo, e que ficaria muito feliz se ele desaparecesse.

Quanto a este aspecto em particular, Berry (1996:173) acrescenta: “Excelência em serviços é uma quimera quando existe um descompasso entre o tipo de pessoal que uma empresa contrata e o tipo de pessoal que os clientes desejam. Competir por uma fatia de mercado de talentos requer que a empresa procure ser um empregador preferencial, que tenha objetivos elevados, use múltiplos métodos de recrutamento, abra e segmente o mercado e use métodos múltiplos de seleção. Competir por uma fatia de mercado de talentos requer pensar como um elemento atuante no mercado”.

Pecado 4 – A Condescendência: expressão que o autor usou para definir o tratamento ao cliente com atitudes paternalistas, como se ele fosse criança, possuísse algum distúrbio mental ou físico. Exemplificando: segurar pelo braço para subir uma escada, carregar objetos sem perguntar se o hóspede deseja o serviço de carregador, entre outros.

Pecado 5 – O Automatismo: funcionário robotizado, que só faz ou fala, conforme foi “programado”, restringindo-se a normas e praticando uma relação desprovida de calor humano. O autor comenta: “mesmo quando ele é do tipo que permanentemente está com um

3 TURISMO E HOTELARIA: AS PRIMEIRAS INICIATIVAS DESTE BINÔMIO

As informações sobre o início da atividade hoteleira no mundo são desencontradas, Campos & Gonçalves (1998:71), afirmam que ninguém “sabe ao certo quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Supõe-se, entretanto, que tal atividade tenha se originado na necessidade natural que têm os viajantes de procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens”.

A maioria dos estudiosos da área acredita que o turismo surgiu quando o homem percebeu que tinha para si um espaço imenso e que nele poderia deslocar-se. Viajar tornou-se, desde os primórdios, um hábito inerente ao ser humano e, uma vez longe de seu local de origem, necessitava de abrigo.

Serson (1999: 38), ao referir-se à história da hotelaria, salienta que “é uma das mais antigas atividades humanas. Apareceu por volta do século IV AC e tinha por objetivo prestar serviços correspondentes a abrigo e alimentação”.

O quadro 3.1 relata fatos significativos que marcaram o desenvolvimento do turismo e consequentemente da hotelaria.

Quadro 3.1: Principais fatos que marcaram o desenvolvimento do turismo e hotelaria

Ano	Fatos
1790	Introduzido na América o vocábulo - Hotel - designado aos estabelecimentos que fornecem alojamentos e refeições.
1826	O vocábulo “TOURISM” aparece pela primeira vez no livro <i>Spain Revisted</i> de Alexander Mackenzie.
1836	John Murray publica o seu primeiro Guia Turístico sobre a Holanda, Bélgica e o Reno.
1841	Thomas Cook – precursor das Agências de Viagens organiza, em comboio fretado, o deslocamento de 570 passageiros para assistirem a uma manifestação anti-alcoólica. Foi esta a primeira viagem coletiva organizada nos moldes modernos- surgem as Agências de Viagens.
1846	Thomas Cook organiza a primeira excursão acompanhada, no regime “tudo incluído”- pacote – nela participaram 500 turistas, divididos em dois grupos, para uma viagem à Suíça, no sentido de observar as paisagens daquele país.
1865	Encorajado pelo sucesso da sua atividade, Thomas Cook & Son (já uma agência) organiza uma viagem de regime “tudo incluído” aos EUA com partida e regresso a Londres.
1867	A Agência THOMAS COOK & SON de Londres emite pela primeira vez “VOUCHERS”, para cobrir reservas de alojamento em hotéis.
1872	A Agência THOMAS COOK organiza a primeira viagem turística de volta ao mundo, com duração de 222 dias.
1875	Publica-se a primeira revista de Hotelaria nos EUA - <i>The Hotel World</i> .
1891	A American Express, fundada em 1841, por Thomas Cook, emite os primeiros “ <i>Traveller’s cheques</i> ”.
1907	Cesar Ritz cria uma empresa de gestão hoteleira e pela primeira vez, procede-se a cedência por contrato (<i>Franchising</i>) do seu nome para exploração em cadeia de hotéis.
1908	I Congresso Internacional de Turismo em Zaragoza na Espanha.
1916	Surgem nos EUA os primeiros motéis.
1924	É fundada a União Internacional dos Organismos Oficiais de Turismo, hoje conhecida por OMT – Organização Mundial do Turismo.
1952	São introduzidas no transporte aéreo regular as tarifas de classe turística, provocando um grande aumento da produtividade das linhas com grande intensidade de tráfego.
1958	A Classe Turística é praticamente substituída pela Classe Econômica.
1988	O Turismo Internacional representa 7% do valor global das transações de bens e serviços, gerando uma receita de US\$ 200 bilhões.
1989	550 milhões de turistas movimentaram-se.
1991	Gasto médio percapita/dia dos turistas em visita ao Brasil - US\$ 66,44.
1992	Foram feitas cerca de 480 milhões de viagens Internacionais.
1995	O setor movimentou US\$ 3,4 trilhões.
1997	592 milhões de viagens internacionais – US\$ 3,8 trilhões.
1999	O gasto médio percapita/dia dos turistas em visita ao Brasil US\$ 79, 08 (aumentou aproximadamente 19% em relação a 1991).

Fontes: WTTC – World Travel & Tourism Council⁶ (1995:5)

Embratur (2000:160)

⁶ Conselho Mundial de Viagens e Turismo.

Como pode-se observar, muitas foram as contribuições para o desenvolvimento da atividade turística no mundo, tendo a hotelaria como apoio fundamental.

De acordo com Kalil (2000), em um relatório recente divulgado pela Organização Mundial do Turismo (OMT), o Brasil aparece como o país latino-americano que mais se desenvolve no setor do turismo. Saltou do 43º para o 25º lugar no *ranking* mundial, entre 1995 e 1999. O desempenho atrai empreendedores das maiores redes hoteleiras a nível mundial. A tabela 3.1 evidencia quem investe em hotelaria no Brasil.

Tabela 3.1: Investidores do ramo hoteleiro que escolheram o Brasil para se instalar

Redes	Hoteis em 2000	Hoteis em Projeto	Total em 2003
Accor	94	60	154
Choice	4	36	40
Sol Meliá Hoteis	13	27	40
Cia. Transamérica de Hoteis	14	15	29
Blue Tree Hotels	8	13	21
Rede Tropical de Hoteis	5	6	11
Bass	7	5	12
Marriot	1	5	6
Estanplaza	2	5	7
Posadas	3	4	7
Best Western	17	2	19
Residence	14	2	16
Hoteis Deville	6	2	8
Pestana Hotels and Resorts	1	2	3
Windsor	5	1	6
Sheraton	3	1	4
Hilton do Brasil	3	1	4
Hoteis Bourbon	4	1	5
Promenade	8	1	9
Club Med do Brasil	2	1	3
Hyatt	0	1	1
Kempinski	0	1	1
SuperClubs	0	1	1
Four Seasons	0	1	1
Total	214	194	408

Fontes: Soteconti/Horwatt Consultores – In: Revista **Época** (2000:57)

O assunto a seguir expõe com maiores detalhes a história da hotelaria, situando-a na Europa, Estados Unidos, Brasil e Foz do Iguaçu.

3.1 A Hotelaria na Europa e Estados Unidos⁷

Abordou-se inicialmente um panorama do desenvolvimento hoteleiro na Europa e Estados Unidos, porque estas regiões representam historicamente o destino turístico de maior volume e também maiores índices de crescimento.

De acordo com Duarte (1996), no século VI AC, a demanda de hospedagem na Europa dava-se em função do intercâmbio comercial entre as cidades européias da região mediterrânea. Os albergues eram muito simples, e funcionavam em partes de residências ou quartos. Havia grandes estalagens capazes de acomodar até 10 camas, independente dos hóspedes se conhecerem.

Para abrigar reis e pessoas ligadas à nobreza, ou convidados desta, existiam os chamados *Hostellum*, espécie de palacetes, cujos serviços e cerimoniais estavam a altura da exigência dos nobres hóspedes. Este tipo de hospedagem se acentuou durante o Império Romano.

Com o crescimento das cidades e o fim da Idade Média, iniciou-se um acelerado desenvolvimento das estalagens, que ofereciam vários serviços, além do alojamento, destacando-se entre eles: refeições, vinhos, cocheiras para cavalos, serviço de limpeza e manutenção de charretes. Nesta época, surge na França uma maneira de identificação dos estabelecimentos comerciais. As hospedarias, por exemplo, usavam ramos verdes de cipreste ou tecidos pendurados em mastro da mesma cor. Na Inglaterra, colocava-se um mastro bem alto, pintado na cor vermelha.

A história relata que a primeira lei para registro de hóspedes foi criada na França, em 1407, objetivando propiciar maior segurança às hospedarias, e os que nelas se hospedavam.

As tarifas que regulamentavam as pousadas surgiram também na França em 1561, assim como uma maior exigência de conforto para o hóspede.

Na Inglaterra, no auge da revolução Industrial, houve um grande aumento na quantidade de meios de hospedagem, fato que foi desencadeado pela construção de estradas de rodagem e ferrovias, que ligavam os grandes centros às cidades portuárias.

Um grande colaborador no desenvolvimento e mudança no conceito de hospedagem foi César Ritz, um suíço, filho de camponeses, que construiu em 1870 o primeiro

⁷ Assunto sistematizado por DUARTE, Vladir Vieira. *Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos*. São Paulo: Senac, 1996, p. 9-18.

estabelecimento hoteleiro em Paris, marcando a história da hotelaria planejada. Seu hotel diferenciava-se porque oferecia banheiro privativo em cada quarto e os funcionários trabalhavam uniformizados. Mais tarde, em 1907, procedeu-se a cedência, por contrato (*Franchising*), do seu nome para exploração em cadeias de hotel, hoje à nível mundial.

No transcorrer do tempo, a Europa muito conservadora, tradicional em seus modelos de hotéis, que tinha exclusivamente como foco o cliente pertencente à aristocracia, foi perdendo sua supremacia para os Estados Unidos, que pouco depois da Revolução Industrial já tinha os albergues considerados os maiores do mundo e preparados para oferecer os melhores serviços daquela época, abertos para a comunidade, onde qualquer um poderia hospedar-se, desde que pagasse.

Foi na cidade de Nova York, em 1794, que um prédio foi exclusivamente projetado e construído para ser um hotel, o City Hotel, com 73 quartos. Sua área social representava 70% da área total, tornando-se um ponto de encontro para os 30 mil habitantes da cidade.

Também em Nova York, foi construído o Adelphi Hotel, considerado como maior arranha-céu da época, com seis andares.

Em 1829, um novo marco na história, O Tremont House, de Boston, projetado pelo famoso arquiteto Isaiah Rogers, uma autoridade respeitadíssima em edificações, cujas inovações consistiam em oferecer quartos com acomodação privativa, *single* e *double*, ao invés de acomodações com muitas camas. Todos os quartos possuíam fechaduras, bacia e jarros para higiene pessoal, considerado um verdadeiro luxo, oferecendo ainda um sabonete como cortesia. Introduziu-se também no hotel o serviço de mensageiro, cuja principal função era a localização de hóspedes. A administração do Tremont, primava pelo treinamento, definindo para a equipe o tratamento a ser dado aos hóspedes, cujos quesitos principais eram o tratamento com dignidade e respeito, sinônimos de qualidade na prestação dos serviços.

Sua estrutura, que privilegiava a privacidade, e seu estilo de gestão logo foram copiados por outros empreendimentos hoteleiros. O que se conhece como *Benchmarking* era aplicado com eficácia, porque a concorrência começou a construir hotéis mais finos e luxuosos para ganhar a preferência dos clientes.

O século XIX representou um período de desenvolvimento para a hotelaria. Foi uma época de proliferação de pequenos hotéis instalados às margens das ferrovias. Esses hotéis, além de oferecer pouco conforto, não primavam pela qualidade dos serviços oferecidos, deixando os clientes praticamente sem opções de escolha, uma vez que os hotéis localizados nos centros eram luxuosos, com serviços adequados para a época, porém praticavam altos preços.

A grande mudança ocorrida na atividade hoteleira foi a expansão da economia norte-americana, provocando um aumento significativo do turismo de negócios. Outros fatores, como a melhoria das estradas e conseqüentemente dos meios de transportes, declinando inclusive o custo, provocaram o desenvolvimento de outra modalidade de turismo, o de lazer.

Duarte (1996:12) comenta que “no período entre 1900 e 1930, a Hotelaria dos Estados Unidos teve que atender essa nova situação e procurou soluções respondendo as seguintes questões:

- ✓ Que tipo de acomodação é adequada ao vendedor viajante?
- ✓ Que tipo de acomodação e serviços atendem a expectativa do turista de classe média?
- ✓ Que tipo de operação hoteleira seria a mais adequada para esses segmentos?
- ✓ Que diárias atrairiam esses públicos e ainda assim ofereceriam lucros razoáveis?”

Iniciava-se então, um grande desafio, uma adequação às motivações de viagens até então ignorada pela hotelaria.

De acordo com o autor, o primeiro hotel considerado comercial moderno, que se tem notícias, foi inaugurado em 18 de janeiro de 1908, o *Statler Hotel*, em Búfalo. Além de oferecer todos os serviços da concorrência, introduziu inovações como: portas corta-fogo, interruptor ao lado da porta, água corrente, espelho de corpo inteiro em todos os quartos, e o jornal oferecido aos hóspedes toda manhã.

A época marcante para hotelaria deu-se no período de 1910 a 1920, quando as construções atingiram seu pico em número de edificações e em dólares investidos.

Muitos hotéis foram construídos nesta época e são famosos até hoje, como o *Statler*, *New Yorker*, o *Stevens* em Chigago, com três mil apartamentos. Atualmente detém a marca *Conrad Hilton*.

Como percebe-se, a hotelaria deslanchava, até que seu desenvolvimento foi interrompido pela Primeira Guerra Mundial. A década de 30 ficou marcada como o pior período para a hotelaria dos Estados Unidos, alguns especialistas financeiros afirmaram que esta não mais se recuperaria.

No entanto, na contra-mão da história, a recuperação se deu com a Segunda Guerra Mundial. Milhões de norte-americanos deslocaram-se, fazendo com que a demanda de alojamentos lotasse os apartamentos dos hotéis, até mesmo era comum ver gente dormindo

nos *lobbies* dos hotéis. Não se pode deixar de registrar que os hotéis sofreram também uma perda de seus efetivos treinados, que foram recrutados para as Forças Armadas, decaindo a qualidade dos serviços prestados. Tinha-se então, alta demanda, pouco pessoal treinado. Mesmo assim, foi uma época que auferiu aos hoteleiros largas margens de lucro e um sentimento patriótico de colaboração.

Esta prosperidade continuou após a guerra, demandando uma média de ocupação acima dos 90%.

A década de 50 foi marcada pela construção de motéis. O crescimento dos motéis foi vertiginoso. Em 1963 já haviam sido construídos 36 mil ao longo das rodovias, para hospedar famílias norte-americanas que viajavam em grupos. O motel, na época, se caracterizava pela facilidade de estacionamento, por não haver “desfile de modas” na portaria e contava com quartos confortáveis. A Organização Mundial do Turismo (OMT) tem em seus registros, que o primeiro motel foi construído nos Estados Unidos em 1916.

O panorama atual aponta a Ásia e a Oceania como continentes que se desenvolverão com maior intensidade nos próximos anos. De acordo com Carvalho (2000:209): “A Europa permanece na marca dos 60% das visitas turísticas, enquanto a Ásia e o Pacífico vêm registrando aumento de até 10% ao ano. (...) os dados proporcionados pela OMT indicam que as entradas turísticas na Europa representam somente 50% do total, quando há 10 anos superavam os 75%”.

3.2 A Hotelaria no Brasil

De acordo com Duarte (1996) foi no século XVII que a atividade começou muito timidamente em São Paulo, e o primeiro hoteleiro de que se tem registro foi Marcos Lopes, seguido poucos anos mais tarde por uma cigana chamada Francisca Rodrigues, que oferecia estalagem, agregando também um pequeno e simples restaurante, onde servia carne e farinha.

Assim iniciou esta atividade no Brasil: pobre, simples, leiga, e perseguida pelo fisco. Foi a época em que os procuradores fixavam na porta das tabernas um ramo verde caracterizando o comércio de vinhos e, conseqüentemente, o pagamento de impostos. Durante o século XVII, a atividade hoteleira era oferecida juntamente com outros ofícios como barbeiro, alfaiate, sapateiro, entre outros.

No início do século XVIII, as hospedarias paulistanas recebem a primeira classificação, por sugestão de um visitante, Charles Burton.

Ele sugeriu e foi adotada, a seguinte classificação:

- 1ª Categoria – simples pouso de tropeiro;
- 2ª Categoria – telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;
- 3ª Categoria - venda, correspondente à *pulperia* dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedarias;
- 4ª Categoria – estalagens ou hospedarias;
- 5ª Categoria – hotéis.

Em alguns hotéis só se hospedava quem tivesse uma carta de recomendação.

Salvador, na Bahia, se caracterizou pela influência da igreja católica e a prática da hospedagem em mosteiros.

No Mosteiro de São Bento no Rio de Janeiro, foi construído um edifício somente para hospedar visitantes considerados ilustres.

As primeiras práticas hoteleiras no Brasil tiveram forte influência européia, principalmente os estabelecimentos de italianos que constituíam pequenos hotéis, onde a comida e o vinho eram fartos.

Duarte (1996:17) atribui o real início da atividade hoteleira em São Paulo ao “movimento econômico experimentado durante a melhor fase do Segundo Império Brasileiro, aliado às mudanças políticas que vinham se processando desde a época da Independência, as crescentes pressões em favor da abolição da escravatura, e a transformação do governo em República, constituíram fatores preponderantes para o marco da atividade no Brasil”.

Como o transporte é um grande aliado do desenvolvimento da atividade, foi a construção da ferrovia que liga Santos a São Paulo, posteriormente estendida até Jundiaí, que impulsionou a construção de hospedarias, semelhante ao ocorrido na Europa e Estados Unidos.

No início do século XIX, foi inaugurado em São Paulo o Hotel Términus, com muito *glamour*, possuindo mais de 200 quartos.

Os meios de hospedagem em São Paulo, desde o início, foram projetados para atender ao turismo de negócios, o que diferenciava-os do Rio de Janeiro, então capital do país, e conhecido internacionalmente pelas belezas naturais e pela música, especialmente a popular brasileira, entoada por Ari Barroso e Carmem Miranda. Ainda de acordo com Duarte: “Seu marco hoteleiro foi o ainda famoso Copacabana Palace, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro em pólo de turismo de lazer. Em agosto de 1922,

inaugura-se o Hotel Glória, hoje um dos maiores hotéis do Brasil, com 700 apartamentos” Duarte (1996:18).

A década de 40 foi consagrada por incentivos dos governos estaduais. Hotéis de grande porte foram edificados, como por exemplo o Hotel Águas de São Pedro, em São Paulo, uma referência nacional em Qualidade de Serviços, abrigando a maior escola de hotelaria da América Latina, administrado pelo Senac de São Paulo.

Em 1972, o país abriga a rede Hilton, iniciando assim o desenvolvimento da hotelaria profissional.

E daí adiante, passa a ser considerado um negócio altamente rentável, atraindo outras redes de hotéis.

Uma das mais recentes é a rede de hotéis Kempinski, líder no segmento de hotéis de luxo na Europa. O projeto do Kempinski Palace Hotel São Paulo foi lançado oficialmente no dia 09 de fevereiro de 2000, em São Paulo, com a ambição de ser o hotel mais luxuoso do Brasil.

Vale aqui lembrar que a hotelaria se destaca na composição da infra-estrutura turística, por ser imprescindível na viabilização do Turismo. É importante enfatizar que a ocupação hoteleira está diretamente relacionada à geração de empregos. Quanto mais apartamentos ocupados, maior será o número de funcionários trabalhando nos estabelecimentos. Deste modo, quanto mais hóspedes, mais empregos, mais desenvolvimento sócio-econômico de um país, estado, região ou município.

A rede hoteleira no Brasil é ampla. De acordo com a ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2000), existem no Brasil aproximadamente 10.000 meios de hospedagens, gerando cerca de um milhão de empregos entre diretos e indiretos. O Brasil recebeu em 1999, 5,1 milhões de turistas estrangeiros e mais de 40 milhões de turistas domésticos, ingressando U\$ 3,9 bilhões de divisas para o país, justificando-se como o setor econômico que mais se desenvolve atualmente.

3.3 A Hotelaria em Foz do Iguaçu

O primeiro Hotel de Foz do Iguaçu foi o Hotel Brasil, tendo sua razão social o nome da avenida principal de Foz do Iguaçu, a Avenida Brasil, local onde situava-se. Suas instalações eram simples, de madeira bruta e recebia, em sua maioria, comerciantes da região da trílice fronteira.

A posição estratégica da cidade logo começou a atrair a atenção de proprietários de terras, fazendeiros, que viram na hotelaria uma outra opção de negócios. Muitos hotéis têm estrutura familiar, típica de quem apostou desde o início nesta atividade, que hoje representa um grande potencial de desenvolvimento econômico.

3.3.1 Meios de Hospedagem

Atualmente Foz do Iguaçu possui o terceiro parque hoteleiro do país. A cidade dispõe de 21.665 leitos/dia⁸, distribuídos em 192 meios de hospedagem, com 9.624 unidades habitacionais (UH), conforme pode-se observar nas tabelas a seguir. Há que se destacar, também, que dentre os principais estabelecimentos gastronômicos, 30,4% estão localizados nos meios de hospedagem.

Os meios de hospedagem foram classificados em Hoteleiros e Extra-Hoteleiros.

a) **Hoteleiros:** compreendem os hotéis, hospedarias, pousadas, motéis e albergues, conforme detalham as tabelas 3.2 e 3.3.

Tabela 3.2: Estabelecimentos Hoteleiros Classificados pela EMBRATUR em Foz do Iguaçu

ESTABELECIMENTOS CLASSIFICADOS	QUANTIDADE	UH	LEITOS
5 estrelas	01	311	586
4 estrelas	09	1.716	3.694
3 estrelas	15	1.498	3.651
2 estrelas	10	639	1.813
1 estrela	04	126	390
Total	39	4.290	10.134

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo - 1999

⁸ Sem considerar o potencial de camas extras.

Tabela 3.3: Estabelecimentos Hoteleiros Não Classificados pela EMBRATUR em Foz do Iguaçu

ESTABELECIMENTOS SEM CLASSIFICAÇÃO	QUANTIDADE	UH	LEITOS
Hotéis	109	4.532	10.294
Hospedarias	05	76	94
Pousadas	17	216	389
Motéis	16	319	285
Albergue de Turismo	02	19	132
Total	149	5.162	11.194

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo - 1999

- b) **Extra-Hoteleiros:** compreendem os *Campings* e os *Flat's*, conforme demonstra a tabela 3.4.

Tabela 3.4: Equipamentos Extra-Hoteleiros em Foz do Iguaçu

EQUIPAMENTO	QUANTIDADE	UH	LEITOS
<i>Camping</i>	02	--	--
<i>Flat's</i>	02	172	337
Total	04	172	337

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo - 1999

Como percebe-se, Foz do Iguaçu possui uma estrutura receptiva de destaque, comportando investimentos para atrair um maior número de turistas nacionais e estrangeiros. Cabe aqui salientar que as operadoras de turismo colocam dois dias de permanência em Foz do Iguaçu, nos roteiros para clientes internacionais.

De acordo com a Embratur (2000:156), Foz do Iguaçu foi a 5ª cidade mais visitada por turistas estrangeiros em 1999, representando 11,78%.

4 LEGISLAÇÃO DA EMBRATUR QUE REGULAMENTA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM

A EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, órgão oficial de turismo, ligado ao Ministério da Indústria Comércio e Turismo, iniciou a classificação dos meios de hospedagem brasileiros em 1978.

A classificação distingue os meios de hospedagem em tipos: Hotel, Hotel de Lazer, Hotel Residência, Hotel Histórico e Pousada, e em categorias (simbolizadas em ordem crescente, de uma a cinco estrelas).

O mérito do sistema de classificação hoteleira foi estabelecer referenciais, conceitos e padrões, no sentido de orientar o cliente na escolha daquele que melhor se adequasse aos seus padrões de exigência e disponibilidade financeira.

Segundo a EMBRATUR (1998: 3), “os referenciais considerados importantes foram:

- a) as estrelas passaram a ser largamente difundidas como símbolo de *status* e qualidade;
- b) alguns conceitos de padrões ou requisitos passaram a ser de domínio público, como por exemplo: hotel de 5 estrelas tem que ter piscina, sauna e sala de convenções(...)” .

No entanto, o próprio Instituto diz que “com o tempo, porém, esses méritos passaram a se incorporar à cultura da sociedade e algumas distorções do sistema de classificação anterior assumiram importância tão grande que começaram a colocar em risco sua própria sobrevivência e a da classificação”.

Estas distorções estavam diretamente ligadas:

- ao sistema de pontuações utilizado, que permitia atribuir pontos a itens supérfluos em detrimento a itens essenciais, tais como: atendimento, segurança, conforto;
- a incapacidade da EMBRATUR em vistoriar periodicamente os hotéis classificados, ficando anos, ou até mesmo nunca mais terem sido visitados com esta finalidade, desde sua classificação;
- os requisitos físicos tinham predominância na avaliação, itens como metragem do apartamento, tipo de material usado, entre outros. Os serviços tinham participação muito pequena na verificação, por serem estes em sua maioria, de avaliação subjetiva.

Foi com o intuito de acabar com as distorções que a EMBRATUR (1998: 4)

“decidiu cancelar o sistema anterior, (tornando inválidas as categorias e as estrelas concedidas) e instituir, em fins de 1996, com a colaboração do INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, o sistema que hoje vigora. (...) dessa parceria nasceu o atual “Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBC MH)”.

O SBC MH foi implantado pela EMBRATUR, em 26/11/96, através da Deliberação Normativa nº 367, publicada no Diário Oficial da União em 28/11/96, o qual aprovou o Regulamento dos Meios de Hospedagem, tendo como anexo a “Matriz de Classificação do Tipo de Hotel”. Este regulamento sofreu duas alterações, porque o órgão responsável considerou a necessidade de atualização do mesmo, e o fez, através das Deliberações Normativas nº 379, de 12/08/97 e nº 387, de 28/01/98, atualmente vigentes.

Para não cometer os erros do passado, passou-se a terceirizar a execução da avaliação dos hotéis, para fins de classificação, aos Organismos Certificadores Credenciados (OCC), sob a chancela do INMETRO.

Os requisitos estabelecidos neste novo contexto da avaliação estão em consonância com os da Norma ISO 9000, principalmente para os de 5 estrelas.

De acordo com a EMBRATUR, “embora a atual classificação de hotéis seja opcional, a legislação em vigor veda, expressamente, a qualquer meio de hospedagem não classificado, a utilização de seus símbolos (estrelas principalmente), ou outros que possam confundir, induzindo a erro o consumidor e caracterizando a propaganda enganosa definida no Art. 37 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990 (Código de Defesa do Consumidor)”.

Entendendo melhor, o método que vigora hoje é o denominado “Autoclassificação” que, segundo Serson (1999:44), “pressupõe o preenchimento, pelo próprio estabelecimento, de um manual de cadastramento e qualificação de hotéis (...) ele dimensiona e avalia qual a sua categoria(...)”.

O quadro 4.1 apresenta a classificação em categorias representadas de uma a cinco estrelas, conforme observa-se na seção II da publicação da EMBRATUR intitulada “Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem”, que dispõe sobre as Categorias de Meios de Hospedagem de Turismo e contempla a classificação em categorias representadas de uma a cinco estrelas, conforme descrito no quadro a seguir:

Quadro 4.1: Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem

Categoria	Símbolo	Tipos de Meios de Hospedagem (a que se aplicam as categorias)
Luxo Superior	*****	H-----HL-----HH
Luxo	****	H-----HL-----HH
Standard Superior	***	H-----HL-----HH
Standard	**	H-----HL-----HH-----P
Simples	*	H-----HL-----HH-----P

Fonte: EMBRATUR (1998, Art. 12:12)

Legenda:H: Hotel; HL: Hotel Lazer; HH: Hotel Histórico; P: Pousada

O tema eleito para estudo tem como base a legislação da EMBRATUR, especificamente no item 1.5, que trata do Atendimento ao Hóspede. Seu conteúdo encontra-se descrito no quadro 4.2.

Quadro 4.2: Item 1.5 da Deliberação Normativa da EMBRATUR

ITENS GERAIS		1*	2*	3*	4*	5*
1.5 ATENDIMENTO AO HÓSPEDE						
1.5.1	Instalações e equipamentos com nível de informatização capaz de assegurar maior comodidade aos hóspedes					♦
1.5.2	Abertura de cama					♦
1.5.3	Roupa lavada e passada no mesmo dia					♦
1.5.4	Incentivo à produtividade e à qualidade, pela adoção de políticas voltadas para:					
	a) cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente				♦	♦
	b) reconhecimento às equipes de melhor desempenho				♦	♦
	c) promoção e marketing para aumento das taxas de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação				♦	♦
1.5.5	Atendimento especial para autoridades e personalidades				♦	♦
1.5.6	Facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial, etc)				♦	♦
1.5.7	Detalhes especiais de cordialidade no atendimento				♦	♦
1.5.8	Qualificação mediante critérios específicos dos funcionários bilíngües				♦	♦
1.5.9	Qualificação mediante critérios específicos dos funcionários que interagem com o público			♦	♦	♦
1.5.10	Treinamento e orientação do pessoal	♦	♦	♦	♦	♦
1.5.11	Presteza e cortesia	♦	♦	♦	♦	♦
1.5.12	Serviço de despertador	♦	♦	♦	♦	♦
1.5.13	Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las	♦	♦	♦	♦	♦
1.5.14	Identificação adequada para os fornecedores de serviço		♦	♦	♦	♦
1.5.15	Apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados		♦	♦	♦	♦
1.5.16	Serviços de reserva:					
	a) no período de 24 horas por dia					♦
	b) no período de 16 horas por dia				♦	♦
	c) no período de 12 horas por dia	♦	♦			
1.5.17	Serviços de recepção					
	a) no período de 24 horas por dia				♦	♦
	b) no período de 16 horas por dia				♦	
	c) no período de 12 horas por dia	♦	♦			
1.5.18	Serviços de mensageiro:					
	a) no período de 24 horas por dia				♦	♦
	b) no período de 16 horas por dia				♦	
	c) no período de 12 horas por dia		♦			
1.5.19	Serviços de limpeza:					
	a) no período de 24 horas por dia				♦	♦
	b) no período de 16 horas por dia				♦	
	c) no período de 12 horas por dia	♦	♦			
1.5.20	Serviços de arrumação:					
	a) no período de 24 horas				♦	♦
	b) no período de 16 horas por dia				♦	
	c) no período de 12 horas por dia	♦	♦			
1.5.21	Serviços de manutenção:					
	a) no período de 24 horas				♦	♦
	b) no período de 16 horas por dia				♦	
	c) no período de 12 horas por dia		♦			
1.5.22	Serviços de telefonia:					
	a) no período de 24 horas				♦	♦
	b) com uma telefonista bilíngüe por turno					♦
1.5.23	Serviços de governança: no período de 24 horas				♦	♦
1.5.24	Serviços de refeições leves e bebidas nas Unidades Habitacionais ("room service") : no período de 24 horas				♦	♦
1.5.25	Serviço de manobra e estacionamento de veículos por funcionário habilitado: no período de 24 horas				♦	♦
1.5.26	Divulgação dos compromissos e serviços oferecidos ao hóspede (ver item 1.1.5 "e")	♦	♦	♦	♦	♦

Fonte: SBC-MH.Manual de Avaliação do Tipo Hotel - H (1998:5-6)

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Todo trabalho científico deve nortear-se por uma metodologia para atingir as suas finalidades. “Especificamente para o turismo, considerado uma área de conhecimento das ciências sociais, podemos trabalhar com várias metodologias, mas basicamente duas são as abordagens mais significativas - a quantitativa e a qualitativa” (Lage & Milone, 2000:304).

Muitos autores não distinguem com clareza métodos quantitativos e qualitativos, por entenderem que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa.

No contexto deste trabalho serão utilizadas as duas abordagens, uma vez que a pesquisa caracteriza-se como qualitativa ao envolver o estudo de multicase, e pesquisa de campo, bem como procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Godoy (1995:58) diz que “as expressões pesquisa de campo e pesquisa naturalística, podem ser vistas como sinônimos de ‘pesquisa qualitativa’”. E caracteriza-se também como quantitativa, porque faz uso de instrumental estatístico na análise dos dados.

Para estruturar o trabalho utilizou-se de pesquisa empírica do tipo exploratória, englobando levantamento documental (ou de fontes primárias) e bibliográfico (ou de fontes secundárias). Considerou-se a fase exploratória um dos momentos mais importantes da pesquisa, porque representou a construção da trajetória de investigação do tema proposto para estudo.

Minayo (1994:32) quando refere-se a pesquisa exploratória sugere a observação de várias fases para seu desenvolvimento, e destaca:

- a) escolha do tópico a ser investigado;
- b) delimitação do problema;
- c) definição do objeto e dos objetivos;
- d) construção do marco teórico conceitual;
- e) escolha dos instrumentos de coleta de dados; e
- f) exploração de campo.

Posteriormente, determinou-se o campo de pesquisa, mais precisamente o estudo contempla três Hotéis inseridos na Categoria Luxo, denominados no contexto do trabalho de: A, B e C, salvaguardando o sigilo solicitado pelos mesmos.

A classificação da amostragem neste caso é a “não probabilística”, porque os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por determinados critérios, isto é, dos nove hotéis classificados na categoria eleita para estudo, optou-se por três deles, levando-se em consideração a localização dos mesmos e os acessos rodoviário e aéreo, como se observa:

- o Hotel A localiza-se no centro da cidade;
- o Hotel B localiza-se na entrada da cidade para quem chega pela BR 277;
- o Hotel C localiza-se na entrada da cidade para quem chega pelo Aeroporto Internacional.

Neste momento, a pesquisa de campo assume a característica de quantitativa descritiva. Gil (1994:45) explica que as “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população(...). São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população”.

«Ao referir-se ao assunto, Gil (1994) considera que habitualmente as pesquisas exploratórias, juntamente com as descritivas, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática das organizações, sejam elas educacionais, comerciais, entre outras.

Como a situação analisada envolve três unidades de estudo, considera-se um estudo de casos múltiplos ou multicaseos.

O estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Embora existam inconvenientes no estudo de caso, eles “podem ser superados estudando-se certas variedades de casos. Isto exige, porém, que se tenha algum conhecimento prévio do universo” Gil (1994: 78-79).

5.1 Caracterização da pesquisa

O trabalho foi desenvolvido no sentido de se fazer um estudo para verificar a Qualidade de Atendimento, e como ocorre a interação entre os hóspedes e o pessoal de linha de frente, ou seja, colaboradores das áreas de: **Portaria Social, Recepção, Reservas, Governança, Alimentos e Bebidas e Telefonia**, considerando os momentos da verdade, caracterizados como essenciais.

Quanto à temporalidade, esta pesquisa teve um corte transversal no ano de 2000, mais precisamente foi realizada entre os dias 10 e 22 de outubro de 2000.

De acordo com o contexto a ser investigado, a pergunta que norteia a pesquisa é a seguinte:

Qual a percepção que o cliente tem em relação ao atendimento prestado pelos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, considerando os diversos momentos de contato, no contexto do ciclo de serviços?

5.2 População e Amostra

Dividiu-se a população estudada em: cliente externo e interno.

5.2.1 Cliente Externo

A população eleita para o estudo constitui-se de hóspedes registrados no período anteriormente mencionado, com idade mínima de 18 anos.

Considerando que o tamanho da amostra não é grande, a sugestão de Richardson (1999) é selecionar uma amostra aleatória simples. O marco de referência ou a base de amostragem foi todos os hóspedes que efetivaram o *Check-Out* e se dispuseram a responder o questionário.

De acordo com o autor, como o estudo envolve três unidades, a amostra recebe o nome de estratificada proporcional, porque cada unidade representa um estrato e nela foi considerado o número total de Unidades Habitacionais (UH). Só assim foi possível assegurar a presença de hóspedes que representam proporcionalmente todos os estratos do universo. A figura 5.1 esboça uma ilustração desse universo estratificado.

5.2.1.1 Tamanho da Amostra

Como o universo é finito (menor que 100.000), Richardson (1999: 170-171), propõe a adoção da seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança (escolhido em nº de desvios – sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p

N = Tamanho da população

E² = Erro de estimação permitido

Considerando-se que a proporção de hóspedes que efetivamente perceberá a Qualidade de Atendimento é desconhecida, supõe-se uma proporção de p=50. Portanto, q=50.

5.2.1.2 Cálculo da Amostra

Os Hotéis da categoria totalizam 1.716 Unidades Habitacionais - UH, conforme pode-se observar na Tabela 3.2, p. 46. Como referência considerou-se a taxa média de ocupação⁹ de 45% ao ano, obtendo-se 772 UH ocupadas.

Os Hotéis A, B e C totalizam 424 UH, referencial utilizado para o cálculo, onde estabeleceu-se um nível de confiança de 95%, equivalente a 2σ , com margem de erro de 4%.

⁹ Percentual médio obtido junto aos Hotéis pertencentes à categoria em estudo.

Substituindo na fórmula, obtém-se:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 424}{4^2 (424 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n \cong 253$$

n = 253

5.2.1.3 Estratos da Amostra

Aplicando o percentual tem-se:

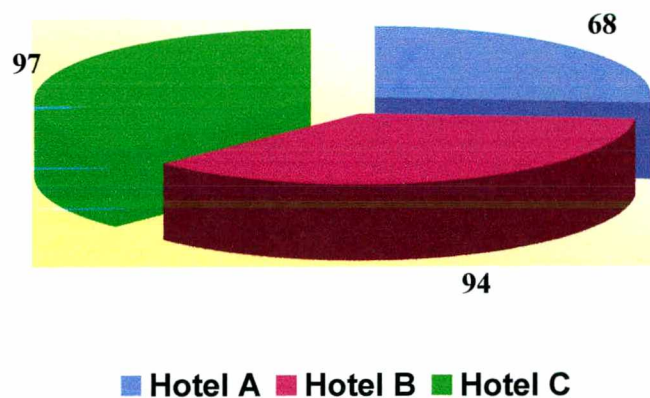
a) **Hotel A** = $\frac{113 \text{ UH} \cdot 100}{424} = 26,66\%$ (26,66% de 253 \cong 68)

b) **Hotel B** = $\frac{158 \text{ UH} \cdot 100}{424} = 37,26\%$ (37,26% de 253 \cong 94)

c) **Hotel C** = $\frac{153 \text{ UH} \cdot 100}{424} = 36,08\%$ (36,08% de 253 \cong 91)

É importante ressaltar que o número de hóspedes pesquisados no Hotel C, extrapolou em seis, atingindo uma amostragem correspondente a noventa e sete.

Figura 5.1: Ilustração do Estrato das Amostras



5.2.2 Cliente Interno

A população eleita para estudo constitui-se de funcionários de linha de frente, que trabalham no horário comercial, compreendido entre 8 e 18 horas e funcionários que trabalham no primeiro e segundo turnos, compreendidos entre 7 - 15 horas e 15 - 23 horas, respectivamente.

A amostra também é estratificada proporcional, onde considerou-se que 60% do efetivo total de colaboradores de linha de frente trabalham no período de maior contato com o Cliente Externo.

5.2.2.1 Tamanho da Amostra

Utilizou-se da fórmula anteriormente aplicada, porque as características da população alvo são semelhantes.

5.2.2.2 Cálculo da Amostra

Os três Hotéis estudados totalizam 145 colaboradores de linha de frente. Trabalham nos dois primeiros turnos cerca de 60% destes colaboradores, o que corresponde a 87, referencial utilizado para o cálculo, onde estabeleceu-se um nível de confiança de 95%, equivalente a 2σ , com margem de erro de 4%.

Substituindo-se na fórmula, obtém-se:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 87}{4^2 (87 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n \cong 77 \quad \boxed{n = 77}$$

5.2.2.3 Estratos da Amostra

Aplicando o percentual tem-se:

a) **Hotel A** = $\frac{22 \cdot 100}{87} = 25,28\%$

(25,28% de 77 \cong 19)

b) **Hotel B** = $\frac{40 \cdot 100}{87} = 45,98\%$

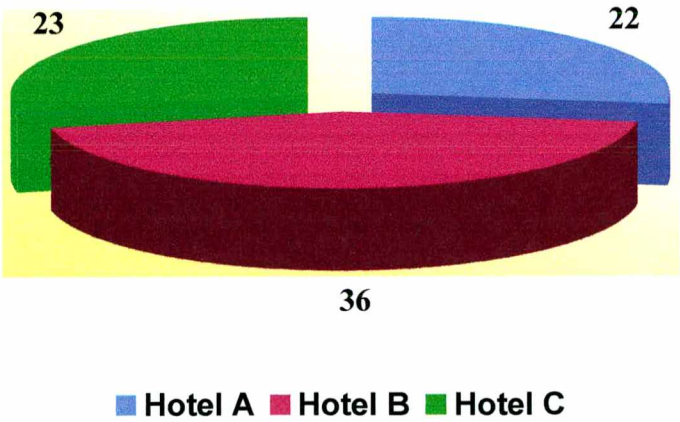
(45,98% de 77 \cong 36)

c) **Hotel C** = $\frac{25 \cdot 100}{87} = 28,74\%$

(28,74% de 77 \cong 22)

Salienta-se que o número de colaboradores de linha de frente pesquisados nos Hotéis A e C, extrapolaram em três e um respectivamente, atingindo uma amostragem correspondente a oitenta e um colaboradores. A Figura 5.2 ilustra a estratificação da amostra.

Figura 5.2: Ilustração do Estrato das Amostras



5.3 Definição do Instrumento

Partindo-se do tema proposto, foi elaborado o questionário para o cliente externo, constante no anexo 02, composto de 22 questões, contendo uma questão aberta, com a finalidade de possibilitar uma abertura aos clientes, cujas observações não foram contempladas pela pesquisadora, e 21 questões fechadas, dentre estas, a questão nº 11 foi desdobrada em 13 sub-itens, seu conteúdo está voltado para a avaliação da Qualidade de Atendimento, considerando o Ciclo de Serviços, definido como Modelo, na Introdução do trabalho, figura 1.2, e respeitando os momentos considerados essenciais do item 1.5 da Deliberação Normativa da EMBRATUR, detalhado no Quadro 4.2, p. 64.

O questionário foi elaborado de forma a contemplar as horas da verdade planejadas, investigando um determinado aspecto, ligado a qualidade de atendimento. Foi desenvolvido em três idiomas, ou seja: português, inglês e espanhol.

As perguntas foram construídas de forma ordenada, para serem respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador.

As questões fechadas foram tabuladas utilizando-se os recursos da planilha Excell, versão 2000. Quanto à questão aberta dos questionários, foi feita a análise dos elementos que compuseram as respostas, e posterior classificação. À esta operação de classificação, Bardin (1979) dá o nome de **categorização**, o que não representa uma etapa obrigatória da análise de conteúdo, mas sem dúvida facilita a análise da informação.

O critério utilizado para a categorização foi o semântico, sugerido por Bardin (1979:118). Este critério parte do estabelecimento de categorias temáticas: por exemplo, os elementos que refletem um péssimo atendimento serão agrupados em uma categoria denominada 'Aspectos Negativos do Atendimento', e assim por diante. Os questionários receberam um código, para facilitar a análise e propiciar maior credibilidade ao instrumento. No caso dos clientes internos usou-se o código precedido da letra F, o Hotel (A, B ou C), seguido da numeração do questionário.

As categorias respeitaram as características sugeridas por Richardson (1999:240). Com maior ênfase foram observadas as de **Exclusividade** (nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria), e **Objetividade e Fidelidade** (os vieses devidos à subjetividade dos codificadores, a diferença da interpretação, não se produzem quando as categorias são adequadas e bem definidas).

O questionário para o cliente interno, constante no anexo 03, também foi elaborado contendo uma questão aberta, pelos motivos anteriormente explícitos, e 22 questões fechadas.

Depois de elaborados, os questionários foram testados, antes de sua aplicação definitiva a uma população constituída por 28 pessoas, entre os dias 07 e 11 de agosto de 2000.

As modificações sugeridas e acatadas, a partir do questionário original para o cliente externo foram:

- incluir a indagação “a comunicação em relação ao idioma foi satisfatória ou insatisfatória? ”;
- inserir o país de origem do entrevistado;
- substituir a frase “Minha idade é?” por “Minha faixa etária é?”;
- incluir na questão nº 5 a faixa etária de 18 a 20 anos;
- padronizar no questionário a palavra - hotéis - em maiúsculo, porque tratam-se de hotéis selecionados especificamente para o estudo.

Não ocorreram observações, questionamentos ou sugestões no questionário elaborado para o cliente interno.

5.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita por seis acadêmicas do 2º ano do Curso de Hotelaria da Unioeste, devidamente treinadas nos dias 22, 23 e 24/08/2000.

A escolha das alunas deu-se seguindo-se os critérios: vontade de participar da pesquisa, disponibilidade no período matutino, domínio dos idiomas estrangeiros: inglês e espanhol. Considerando este último critério, contou-se com: Inglês (2), Espanhol (3).

O treinamento ocorreu da seguinte forma:

Primeiro momento (22/08/00):

- explanação sobre o que é uma dissertação de mestrado;
- o tema eleito para pesquisa e o motivo de sua escolha;
- hotéis participantes da pesquisa;
- comunicação não-verbal;
- abordagem (espaço prossêmico, técnica de abordagem).

Segundo Momento (23/08/00):

- pesquisa (conceitos, tipos, projetos, controles);

- apresentação do instrumento;
- estudo detalhado de cada questão do instrumento, explicando seus objetivos.

Terceiro Momento (24/08/00):

- simulação da coleta de dados entre os alunos participantes do treinamento. O tempo previsto para resposta ao questionário foi de aproximadamente sete minutos;
- simulação com pessoas consideradas “especiais”, como por exemplo: questionadora, evasiva, apressada, entre outras;
- definição da forma e do início da pesquisa.

Quarto Momento (08 e 09/10/2000)

- apresentação das alunas aos funcionários do Hotel;
- conhecimento dos setores e das áreas do hotel.

Quinto Momento (10/10/00)

- início da aplicação da pesquisa.

Sexto Momento (22/10/2000)

- término da pesquisa;
- agradecimentos.

Às acadêmicas coube a abordagem ao hóspede, explicando-lhe os objetivos da pesquisa. Após a entrega do questionário preenchido, as mesmas verificavam se estava totalmente respondido.

Paralelamente, a pesquisadora aplicou o questionário para o cliente interno, onde este não precisou se identificar. Como medida de precaução, tomou-se o devido cuidado de separar as áreas dos Hotéis A, B e C, como segue: Portaria Social (01), Recepção (02), Reservas (03), Governança (04), Alimentos e Bebidas (05) e Telefonia (06) .

6 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Apresentam-se aqui os resultados da investigação, bem como sua análise, buscando a resposta para a pergunta básica da pesquisa evidenciada no primeiro capítulo desta dissertação.

A primeira parte deste capítulo refere-se à caracterização dos hotéis pesquisados e à verificação quanto ao cumprimento do item 1.5, da Deliberação Normativa, de acordo com o estabelecido na metodologia e em consonância com os objetivos delineados.

A segunda parte apresenta, relaciona e avalia os dados coletados por meio da aplicação dos questionários, tanto das perguntas fechadas, quanto das abertas, aplicadas aos hóspedes e funcionários, bem como apresenta as principais conclusões a respeito do estudo.

6.1 Caracterização dos Hotéis Pesquisados

Por meio da avaliação documental e coleta de dados, sistematizadas de acordo com um roteiro definido no anexo 04, fez-se o registro das características organizacionais que encontram-se detalhadas nos itens a seguir, por Hotel.

6.1.1 Hotel A

- **Início das Atividades:** 16 de dezembro de 1997
- **Classificação:** Hotel Luxo ****
- **Taxa média de ocupação nos últimos 02 anos:** 65%
- **Número de sócios:** 03
- **Número de funcionários:** 112
- **Número de Unidades Habitacionais:** 113
- **Missão do Hotel:** oferecer hospedagem com qualidade e excelente atendimento, procurando sempre a satisfação de seus clientes internos e externos.

6.1.2 Hotel B

- **Início das Atividades:** 07 de julho de 1990;
- **Classificação:** Hotel Luxo ****
- **Taxa média de ocupação nos últimos 02 anos:** 70%
- **Número de sócios:** 02
- **Número de funcionários:** 128
- **Número de Unidades Habitacionais:** 158
- **Missão do Hotel:** oferecer serviços de hospedagem, alimentação e lazer, com profissionalismo, honestidade, cortesia e rapidez, respeitando e valorizando clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e meio ambiente, assegurando resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades.

6.1.3 Hotel C

- **Início das Atividades:** 25 de julho de 1975
- **Classificação:** Hotel Luxo ****
- **Taxa média de ocupação nos últimos 02 anos:** 32,10 %
- **Número de sócios:** 02
- **Número de funcionários:** 81
- **Número de Unidades Habitacionais:** 153
- **Missão do Hotel:** Não medir esforços para que a hospedagem seja para o cliente a confirmação de suas esperanças.

6.2 Verificação do cumprimento do disposto no item 1.5 da Deliberação Normativa da Embratur

O quadro abaixo relata, de forma concisa, o item que compõe a referida Deliberação, evidenciando se os Hotéis a cumprem, e como o fazem. As linhas evidenciadas pela cor

amarela indicam que o(s) Hotel (éis), cumpre(m) parcialmente ou não cumpre(m) o(s) critério(s).

Quadro 6.1: Descrição sucinta dos fatores que compõe a Deliberação Normativa da EMBRATUR, considerando o item 1.5

HOTEL	DESCRIÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO ¹⁰
1.5.4 Incentivo à produtividade e à qualidade, pela adoção de políticas voltadas para:	
a) cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente	
A	Prestando bom atendimento, procurando atender as sugestões ou reclamações e fazendo promoções.
B	Por meio do bom atendimento, atendendo e se antecipando às suas necessidades. Para isso entende que é importante cativar antes de mais nada o cliente interno, para que este relacione-se da melhor maneira possível com o externo.
C	O hotel procura cativar o hóspede demonstrando-lhe a importância que ele tem. Já na chegada é recebido com o <i>welcome drink</i> , ou na personalização do atendimento, por exemplo: fazendo uma festa em seu aniversário, ou posteriormente por contato telefônico, cumprimentando-o pela data.
b) reconhecimento às equipes de melhor desempenho	
A	Estamos com o programa D’Olho na Qualidade, em andamento. Existe uma equipe denominada D’Olho, composta por funcionários do Hotel e membros da diretoria que fazem as avaliações. Os setores que se destacam são premiados e sempre homenageados em reuniões gerais, que ocorrem mensalmente.
B	Reconhecimento das equipes de melhor desempenho, política que faz parte do Programa <i>Endomarketing</i> . A avaliação da equipe é denominada D’Olho na Qualidade, por sugestão do programa do SEBRAE, e compõe-se de avaliações feitas por Clientes Internos, Fornecedores, Hóspedes, Direção Geral e a Auto-Avaliação. Mensalmente os funcionários que melhor avaliação obtém, recebem prêmios surpresas, <i>bottons</i> como a chave do sucesso, certificado, cartões com a mensagem: “Sou Exemplo em Qualidade”, e Café da Manhã com a direção e funcionários.
C	Não existe um programa formal de avaliação de desempenho, no entanto por meio da avaliação do hóspede, é possível detectar os problemas e assim procurar saná-los da melhor forma possível.
c) promoção e marketing para aumento das taxas de ocupação e permanência do hóspede, especialmente na baixa estação	
A	O Hotel faz promoções na alta e na baixa temporada, faz uso da <i>Internet</i> , parcerias com agências de viagens, jornais, revistas, <i>folders</i> e visitas periódicas a agentes de viagens.
B	O Hotel tem uma taxa de ocupação considerada excelente, e constantemente faz promoção e marketing, tanto na alta como na baixa temporada, utilizando-se de publicações em jornais, TV regional e internacional, visita aos clientes reais e potenciais com entrega de materiais promocionais e brindes, parcerias com agências de viagens.
C	Para manter ou aumentar a taxa de ocupação faz-se promoção e <i>marketing</i> na alta e na baixa temporada, seja com eventos especiais, como festas temáticas, ou descontos expressivos, ou com viagens de promotores de vendas, frequência a congressos e eventos onde estejam presentes o <i>trade</i> turístico.

¹⁰ Iniciou-se no fator 1.5.4, porque a partir deste é que se enquadram os Hotéis estudados.

1.5.5 Atendimento especial para autoridades e personalidades	
A	O Hotel não atende este quesito.
B	O Hotel está desprovido de políticas e procedimentos documentados para atendimento a autoridades e personalidades.
C	Não há diferenciação por considerar que autoridades e personalidades são hóspedes com os mesmos direitos, tendo somente como preocupação maior a segurança, a qual normalmente é proporcionada pelas autoridades locais.
1.5.6 Facilidades de atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial, etc).	
A	Não existem áreas específicas para fumantes, mas somente no restaurante é proibido fumar. O Hotel dispõe de instalações adequadas para deficientes físicos, ou seja, rampas, sanitários, área de lazer (piscina), elevador e 04 apartamentos adaptados.
B	Não existe áreas destinadas para fumantes, pelo fato do Hotel apresentar uma taxa de ocupação muito alta, considera-se difícil a distribuição dos apartamentos. O Hotel dispõe de sanitários e 05 apartamentos adaptados para portadores de deficiência física. Não há rampas de acesso à área de lazer.
C	Somente no restaurante e nas áreas de trabalho existem espaços reservados para fumantes. Não existem instalações adequadas para deficientes físicos.
1.5.7 Detalhes especiais de cordialidade no atendimento	
A	O Hotel oferece um <i>coktail</i> de boas vindas e cestas de frutas em ocasiões especiais como lua-de-mel e aniversário do hóspede.
B	Quando da chegada do cliente faz uso de detalhes especiais de cordialidade no atendimento como: <i>coktail</i> de boas vindas, cestas de frutas (para recém-casados, bodas, dia dos namorados, entre outras ocasiões especiais), brindes como: <i>bottons</i> , chaveiros, bonés, etc.
C	A cordialidade é a nossa característica, ela principia no sorriso de nossos funcionários, a compreensão de suas necessidades momentâneas solucionando-as com rapidez durante toda a sua hospedagem. São sempre servidos sucos de frutas durante o <i>Check-In</i> . No mês das festas juninas há um quiosque na recepção onde são servidas especiarias típicas.
1.5.8 Qualificação mediante critérios específicos dos funcionários bilíngües	
A	Há preocupação em relação ao domínio de idiomas, uma vez que o Hotel recebe muitos turistas estrangeiros durante o ano. Faz parte do processo seletivo a análise do currículo, experiência, domínio dos idiomas inglês e ou espanhol, testes práticos e entrevistas.
B	Como o Hotel recebe muitos turistas estrangeiros, conta com pessoal habilitado, e enfatiza que faz parte do processo seletivo o domínio de pelo menos um idioma, principalmente para as áreas de: Portaria, Recepção e Reservas.
C	O hotel recebe estrangeiros e pelo menos um recepcionista está apto a atendê-los. Procura-se admitir para as áreas de recepção e reservas pessoas que dominem o inglês, embora na alta temporada seja difícil encontrar o candidato potencialmente qualificado.
1.5.9 Qualificação mediante critérios específicos dos funcionários que interagem com o público	
A	Faz parte do processo seletivo a análise do currículo, experiência, domínio dos idiomas inglês e/ou espanhol, testes práticos e entrevistas, e considera-se o nível de escolaridade.
B	Os principais critérios adotados para o recrutamento e seleção do pessoal que interage com o hóspede são: apresentação do currículo, boa apresentação, empatia, gostar de atender pessoas, 3º Grau, ou no mínimo 2º Grau completo.
C	Dentre eles destacam-se: 3º Grau completo ou cursando; domine os idiomas espanhol e inglês; tenha boa comunicação e dicção.

1.5.10 Treinamento e orientação de pessoal	
A	Adota-se uma pesquisa com os colaboradores observando suas necessidades, sugestões ou observações dos hóspedes, aulas de idiomas, dinâmicas de integração e vivências, treinamento específico (prático). Os resultados do treinamento são avaliados pela equipe <i>D'Olho</i> e faz-se reuniões de discussão sobre o assunto, procurando-se acompanhar e corrigir distorções.
B	Adota o treinamento para a constante qualificação do seu corpo funcional. O levantamento das necessidades de treinamento se dá de acordo com as sugestões expressas pelos colaboradores, reclamações dos hóspedes, reclamações dos clientes internos, solicitação das chefias. Existe para esse fim um planejamento anual, realizado após a reunião de avaliação que ocorre no final do ano, onde todos participam, avaliam e opinam. Os resultados do treinamento são monitorados, por meio de avaliações de reações, avaliações no ambiente de trabalho, avaliação das chefias, pesquisa com os hóspedes (em formulário padrão do hotel, que fica à disposição destes na recepção), e acompanhamento.
C	Orienta-se sobre os setores do Hotel e suas funções; apresenta-se a cartilha onde constam as situações já vividas pelo hotel, para que o funcionário saiba como proceder em determinadas situações; instruções de uso do computador, dentre outros. Aplica-se o programa <i>D'Olho</i> na Qualidade, do SEBRAE, e tem-se reuniões mensais sobre atendimento. Os diversos setores recebem dos fornecedores orientações específicas. O Hotel monitora os resultados do treinamento por meio de relatórios. Cada setor tem o seu formulário, para anotar as ocorrências durante seu turno de trabalho, diariamente a gerência lê e confronta as anotações, ou seja, se um determinado setor não tem bom desempenho, irá refletir em outro. Tenta-se bloquear este "efeito dominó".
1.5.11 Presteza e cortesia	
A	Os administradores procuram valorizar o profissional, respeitando-o como pessoa, reconhecendo seu trabalho, através de elogios, benefícios, premiações e concursos.
B	Os administradores do Hotel acreditam que os programas internos já referenciados, os cursos, palestras, formas de reconhecimento, confraternizações, entre outros, auxiliam na satisfação e comprometimento dos colaboradores, aumentando conseqüentemente a satisfação dos hóspedes.
C	A política de relações humanas adotada procura fazer com que os funcionários sintam que interagem e são parte integrante dos resultados. Para atingir este objetivo, mantém-se dois programas a saber: a) "Funcionário Nota 10", realizado trimestralmente e destacando três funcionários de cada vez de setores diferentes. Estes funcionários são fotografados e colocados individualmente em quadro com moldura que fica exposto durante três meses, sendo que ao final deste período eles são presenteados, levando-o para casa. Tem-se o calendário de aniversários mensais e, no último dia útil do mês, reúnem-se todas as equipes, sendo servido um bolo, refrigerantes e homenageiam-se os aniversariantes. É mantido um programa de reciclagem de material (lixo), o qual é vendido, sendo que as verbas angariadas são destinadas às benfeitorias para uso dos funcionários.
1.5.12 Serviço de despertador	
A, B, C	No horário determinado pelo hóspede.
1.5.13 Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las	
A	O formulário de pesquisa é deixado na Unidade Habitacional, sendo livre a escolha de respondê-lo. Uma vez respondido tem uma caixa na recepção para depositá-lo. O Hotel está ciente que as reclamações de uma maneira geral incidem sobre a falta de agilidade na recepção, barulho relativo ao trânsito das avenidas próximas.
B	O formulário de pesquisa de opinião do hóspede fica à disposição deste na recepção, tendo ao lado um baú fechado à chave, onde mensalmente é aberto e analisado. A direção tem consciência de que necessita buscar constantemente o ajuste às necessidades de seus clientes. Relata que as maiores queixas dos hóspedes referem-se a falta de TV a cabo, ausência de piscina térmica, atendimento na área de piscina e poucas atividades de entretenimento.

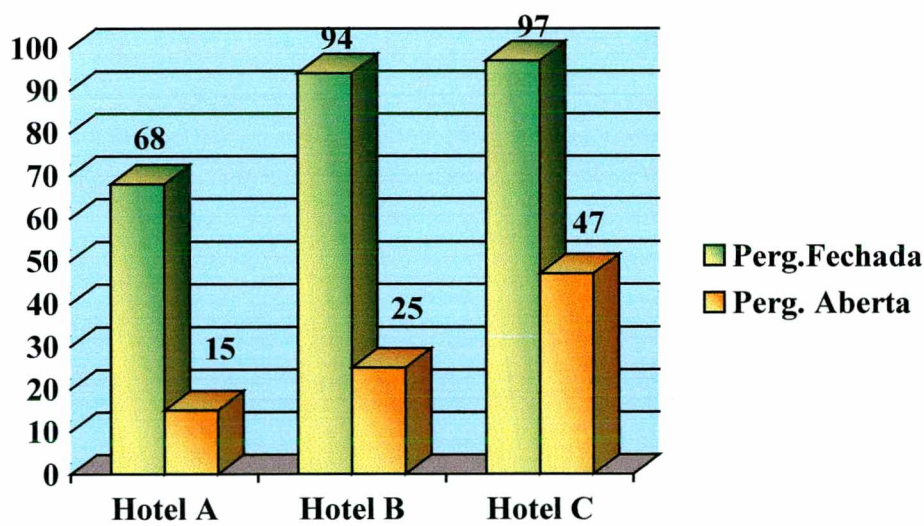
C	<p>Toda manhã, durante o café matinal é realizada uma pesquisa com os hóspedes, independente se permanecerão ou não, pois assim pode-se avaliar seus problemas e ou necessidades e corrigi-los ou amenizá-los.</p> <p>A maior reclamação recai sobre a estrutura dos apartamentos, considerada deficiente.</p> <p>As ações no sentido de melhoria estão ocorrendo com a modernização dos apartamentos, trocando pisos cerâmicos, substituindo os aparelhos de ar condicionado, televisores e frigobares. Mas tem-se consciência tratar-se de um processo demorado, considerando o número de apartamentos.</p>
1.5.14 Identificação adequada para os fornecedores de serviço	
A,B,C	Não há identificação especial.
1.5.15 Apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados	
A,B,C	Os funcionários fazem uso de uniformes com cores diferenciadas por setor de trabalho, e são identificados com crachás.
1.5.16 Serviços de Reserva no período de 16 horas por dia	
A,B,C	Os Hotéis cumprem o critério.
1.5.17 Serviços de Recepção no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Os Hotéis cumprem o critério.
1.5.18 Serviços de Mensageiro no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Os Hotéis cumprem o critério.
1.5.19 Serviços de limpeza no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Os Hotéis oferecem os serviços no período de 24 horas por dia. No entanto, as equipes de limpeza trabalham 16 horas/dia, fora desse horário, qualquer solicitação é resolvida pelos colaboradores da Recepção.
1.5.20 Serviços de Arrumação no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Os Hotéis oferecem os serviços no período de 24 horas por dia. No entanto, as equipes de Arrumação trabalham 16 horas/dia, fora desse horário, qualquer solicitação é resolvida pelos colaboradores da Recepção.
1.5.21 Serviços de Manutenção no período de 24 horas por dia	
A,B	Cumprem o critério.
C	Funcionam 12 horas por dia, porém se necessário, os funcionários são chamados para atender emergências não ligadas a manutenção, mas sim a correção dos problemas.
1.5.22 Serviços de Telefonia no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Os Hotéis cumprem o horário estabelecido.
1.5.23 Serviços de Governança no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Funcionam no período de 24 horas. No entanto, as equipes de Governança trabalham 16 horas/dia, fora desse horário, qualquer solicitação é resolvida pelos colaboradores da Recepção.
1.5.24 Serviços de Refeições Leves e Bebidas nas Unidades Habitacionais (“Room-service”), no período de 24 horas por dia	
A,B,C	Funcionam no período estipulado.

1.5.25 Serviço de Manobra e Estacionamento de Veículos por Funcionário Habilitado no período de 24 horas	
A,B,C	Funcionam no período determinado.
1.5.26 Divulgação dos compromissos e serviços oferecidos ao hóspede (ver item 1.1.5 “e”¹¹)	
A,B,C	Os Hotéis cumprem o disposto neste item.

6.3 Apresentação e Avaliação dos Dados da Pesquisa, obtidos por meio da Aplicação de Questionários para o Cliente Externo

Os hóspedes abordados totalizam 259. A figura 6.1 ilustra o número de hóspedes que responderam as perguntas fechadas e a pergunta aberta do questionário.

Figura 6.1: Número de hóspedes que responderam as perguntas fechadas e a pergunta aberta do questionário



¹¹ O item 1.1.5 “e” refere-se à existência de Regulamento Interno, com direitos e deveres do hóspede, bem como à divulgação dos serviços e preços praticados.

6.3.1 Apresentação dos resultados das questões fechadas, aplicadas aos hóspedes por Hotel e no contexto geral dos três Hotéis

Os resultados apresentam-se em conformidade com os objetivos definidos na Introdução do trabalho e encontram-se descritos a seguir. Seguiu-se a numeração das questões do questionário para facilitar a interpretação. Definiu-se o Valor Relativo (VR) e o Valor Percentual (VP), sendo considerado na análise o VP.

As cinco primeiras questões, bem como a sétima, tiveram seus dados comparados com o país de origem dos hóspedes, buscando um melhor entendimento sobre o perfil e a percepção dos clientes.

- **Quanto ao perfil dos hóspedes**

As tabelas de 6.1 a 6.22 demonstram o perfil da amostra pesquisada, considerando-se o sexo, país de origem, motivação da viagem, comunicação, faixa etária e renda.

Questão 1: Sexo dos pesquisados

Em relação ao sexo dos hóspedes pesquisados, as tabelas 6.1 a 6.4 expõe os dados, de forma comparativa ao país de origem destes.

Nota-se que:

- No Hotel A onde que a grande maioria são homens (66,17%), dentre eles 42,65% são brasileiros.
- No Hotel B, a maioria (57,45%) são mulheres, oriundas do Brasil (27,67%) e Argentina (25,53%).
- Igualmente no Hotel C, onde a maioria que respondeu à pesquisa é de mulheres (54,64%), destas (36,08%) são brasileiras.
- Avaliando o perfil de um modo geral, verifica-se que há praticamente um equilíbrio entre homens e mulheres, como pode-se observar na Figura 6.2.

Tabela 6.1: Sexo dos hóspedes pesquisados no Hotel A

	Masculino		Origem	Feminino		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		
	29	42,65	Brasil	14	20,6	Brasil	63,25
	8	11,76	Argentina	4	5,88	Argentina	17,64
	1	1,47	França	1	1,47	França	2,94
	1	1,47	México				1,47
	1	1,47	Canadá	1	1,47	Canadá	2,94
	2	2,94	Coréia				2,94
	1	1,47	Espanha	3	4,41	Espanha	5,88
	2	2,94	Em branco				2,94
Total Geral	45	66,17		23	33,83		100

Tabela 6.2: Sexo dos hóspedes pesquisados no Hotel B

	Masculino		Origem	Feminino		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		
	14	14,89	Argentina	24	25,53	Argentina	40,42
	17	18,09	Brasil	26	27,67	Brasil	45,76
	2	2,13	Paraguai				2,13
	1	1,06	Japão				1,06
	3	3,19	Espanha				3,19
	2	2,13	Alemanha				2,13
	1	1,06	EUA	3	3,19	Espanha	4,25
				1	1,06	México	1,06
Total Geral	40	42,55		54	57,45		100

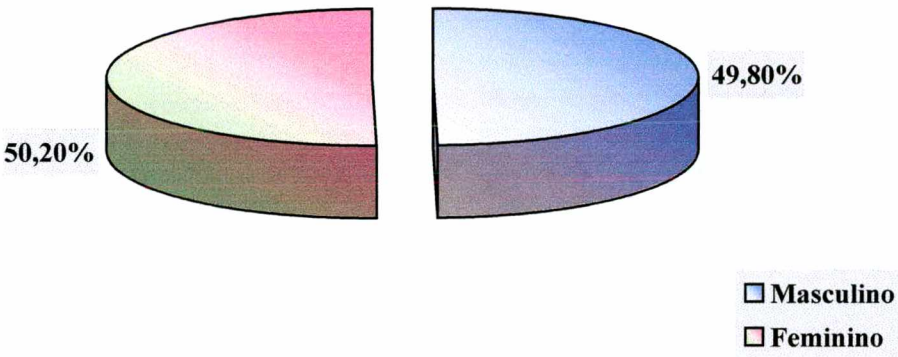
Tabela 6.3: Sexo dos hóspedes pesquisados no Hotel C

Hotel C	Masculino		Origem	Feminino		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		
	8	8,25	Argentina	13	13,4	Argentina	21,65
	28	28,87	Brasil	35	36,08	Brasil	64,95
	2	2,06	Paraguai				2,06
	1	1,03	Chile	3	3,09	Chile	4,12
	1	1,03	Espanha				1,03
	1	1,03	Uruguai				1,03
	2	2,06	Em branco	1	1,03	Em branco	4,12
	1	1,03	Itália				
				1	1,06	Peru	1,06
Total Geral	44	45,36		53	54,64		100

Tabela 6.4: Sexo dos hóspedes pesquisados nos Hotéis A, B e C

Sexo	VR	VP
Masculino	129	49,80
Feminino	130	50,20
Total Geral	259	100

Figura 6.2: Divisão dos hóspedes dos Hotéis A, B e C por sexo



Questão 2: País de origem dos pesquisados

Em relação à origem dos hóspedes pesquisados, percebe-se que:

- Há grande concentração de brasileiros, seguidos de argentinos e de uma forma geral e menos expressiva, oriundos de vários países que optaram em visitar Foz do Iguaçu e permanecerem nos Hotéis estudados.

As tabelas 6.5 e 6.6 expõem os resultados da pesquisa.

Tabela 6.5: Origem dos pesquisados por Hotel

Hotel A		Origem		Hotel B		Origem		Hotel C		Origem	
		VR	VP			VR	VP			VR	VP
								Brasil	63	64,95	
								Argentina	21	21,65	
Brasil	43	63,24		Brasil	43	45,74		Paraguai	2	2,06	
Argentina	12	17,65		Argentina	38	40,43		Peru	1	1,03	
Em branco	2	2,94		México	1	1,06					
França	2	2,94		Paraguai	2	2,13		Chile	4	4,13	
Espanha	4	5,88		EUA	4	4,26		Uruguai	1	1,03	
Canadá	2	2,94		Alemanha	2	2,13		Itália	1	1,03	
Coréia	2	2,94		Japão	1	1,06		Espanha	1	1,03	
México	1	1,47		Espanha	3	3,19		Em branco	3	3,09	
Total	68	100		Total	94	100		Total	97	100	

Tabela 6.6: Origem dos pesquisados considerando os Hotéis A, B, e C

Origem	VR	VP
Brasil	149	57,54
Argentina	71	27,41
França	2	0,77
Em branco	5	1,93
Espanha	8	3,09
Canadá	2	0,77
Coréia	2	0,77
México	2	0,77
Paraguai	4	1,54
EUA	4	1,54
Alemanha	2	0,77
Japão	1	0,39
Peru	1	0,39
Chile	4	1,54
Uruguai	1	0,39
Itália	1	0,39
Total Geral	259	100

Questão 3: Motivo da viagem comparando-o ao país de origem

De maneira geral, percebe-se que:

- A maior motivação de viagem é o “Lazer” (57, 14%), caracterizando o hóspede argentino como maioria.
- Os clientes motivados por “Eventos” também são expressivos (36,69%), sendo que os de origem brasileira destacam-se como grande maioria.

As tabelas 6.7 a 6.10 demonstram os dados coletados em relação ao assunto.

Tabela 6.7: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados no Hotel A, considerando o País de Origem

Hotel A	Lazer		Origem	Eventos		Origem	Negócios		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		VP
	9	13,24	Brasil	31	45,59	Brasil	3	4,41	Brasil	63,24
	12	17,65	Argentina							17,65
	2	2,94	França							2,94
	1	1,47	México							1,47
	3	4,41	Espanha	1	1,47	Espanha				5,88
	2	2,94	Canadá							2,94
				2	2,94	Em branco				2,94
							2	2,94	Coréia	2,94
Total Geral	29	42,65		34	50		5	7,35		100

Tabela 6.8: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados no Hotel B, considerando o País de Origem

Hotel B	Lazer		Origem	Eventos		Origem	Negócios		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		
	13	13,83	Brasil	26	27,66	Brasil	4	4,26	Brasil	45,75
	37	39,36	Argentina				1	1,06	Argentina	40,42
	2	2,13	Alemanha							2,13
	1	1,06	México							1,06
	4	4,26	EUA							4,26
	3	3,19	Espanha							3,19
				2	2,13	Paraguai				2,13
				1	1,06	Japão				1,06
Total	60	63,83		29	30,85		5	5,32		100

Tabela 6.9: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados no Hotel C, considerando o País de Origem

Hotel C	Lazer		Origem	Eventos		Origem	Negócios		Origem	Outros		Origem	Branco	Origem	
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		VR	VP				
	2	2,06	Paraguai							2	2,06	Argentina	2	2,1	Brasil
	1	1,03	Espanha												
	1	1,03	Peru												
	31	31,96	Argentina												
	4	4,13	Chile												
	1	1,03	Uruguai												
			Em												
	2	2,06	branco	1	1,03	Em branco									
	17	17,53	Brasil	31	31,96	Brasil	1	1,03	Brasil						
							1	1,03	Itália						
Total															
Geral	59	60,83		32	32,99		2	2,06		2	2,06		2	2,1	

Tabela 6.10: Motivo da viagem dos hóspedes pesquisados nos Hotéis A, B e C

Motivo da viagem		
	VR	VP
Lazer	148	57,14
Eventos	95	36,69
Negócios	12	4,63
Outros	2	0,77
Em branco	2	0,77
Total Geral	259	100

Questão 4: Comunicação em relação ao idioma

Vale ressaltar que esta questão foi abordada para verificar se os hóspedes e os funcionários de linha de frente conseguem se comunicar satisfatoriamente, oferecendo maior credibilidade aos resultados da pesquisa.

Quanto à comunicação com o hóspede, observando-se as tabelas 6.11 a 6.14, percebe-se que:

- O Brasil é o país de origem da grande maioria dos hóspedes pesquisados.
- Considerando-se que o 2º país de origem é a Argentina, observa-se uma inexpressiva insatisfação (1,47%) no Hotel ‘A’. Há registro de insatisfação, neste mesmo Hotel, de hóspedes provenientes da França (2,94%).
- No Hotel B também foi registrada uma inexpressiva insatisfação de clientes de origem americana e japonesa (1,06%), respectivamente.
- O Hotel C, embora também hospede clientes vindos de vários países, obteve a plena satisfação (100%), no que diz respeito à comunicação.
- Como pode-se constatar, 97,3% dos hóspedes pesquisados nos três Hotéis estão satisfeitos com a comunicação, considerando o país de origem destes.

Tabela 6.11: Comunicação em relação ao idioma no Hotel A

Hotel A	Satisfatória		Origem	Insatisfatória		Origem	Em Branco		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		
	43	63,24	Brasil							63,24
	10	14,71	Argentina	1	1,47	Argentina	1	1,47	Argentina	17,65
	2	2,94	Em branco							2,94
	1	1,47	México							1,47
	4	5,88	Espanha							5,88
	2	2,94	Coréia							2,94
	2	2,94	Canadá							2,94
				2	2,94	França				2,94
Total Geral	64	94,12		3	4,41		1	1,47		100

Tabela 6.12: Comunicação em relação ao idioma no Hotel B

Hotel B	Satisfatória		Origem	Insatisfatória		Origem	Em Branco		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		
	43	45,75	Brasil							45,75
	36	38,3	Argentina				2	2,13	Argentina	40,43
	3	3,19	EUA	1	1,06	EUA				4,25
	2	2,13	Paraguai							2,13
	2	2,13	Alemanha							2,13
	1	1,06	México							1,06
	3	3,19	Espanha							3,19
	1	1,06	Japão							1,06
Total Geral	91	96,81		1	1,06		2	2,13		100

Tabela 6.13: Comunicação em relação ao idioma no Hotel C

Hotel C	Satisfatória		Origem	Insatisfatória		Origem	Total Parcial
	VR	VP		VR	VP		
	1	1,03	Itália				1,03
	2	2,06	Paraguai				2,06
	1	1,03	Espanha				1,03
	1	1,03	Peru				1,03
	21	21,65	Argentina				21,65
	4	4,13	Chile				4,13
	1	1,03	Uruguai				1,03
	3	3,09	Em branco				3,09
	63	64,95	Brasil				64,95
Total Geral	97	100					100

Tabela 6.14: Comunicação em relação ao idioma nos Hotéis A, B e C

Comunicação		
	VR	VP
satisfatória	252	97,3
insatisfatória	4	1,54
em branco	3	1,16
Total Geral	259	100

Questão 5: Faixa Etária e país de origem

Em relação à faixa etária dos pesquisados, avaliando-se os dados apresentados nas tabelas 6.15 a 6.18, nota-se que:

- A maioria dos clientes do Hotel A (47,06%) tem entre 31 e 40 anos de idade, sendo que dentre estes (30,89%) são brasileiros, que supostamente podem estar hospedados motivados por “Eventos”.
- Quanto ao Hotel B, a maior concentração está em clientes com idade entre 21 e 30 anos, havendo praticamente um equilíbrio entre hóspedes brasileiros (14,89%) e argentinos (15,98%).
- Neste mesmo Hotel a terceira faixa etária, compreendida entre 31 e 40 anos detém (24,46%), sendo a maioria brasileiros (17,02%).
- No Hotel C, a maior parte dos hóspedes (29,89%) tem entre 31 e 40 anos, sendo que os brasileiros representam (24,75%).
- Em seguida, (23,70%) dos pesquisados têm idade entre 41 e 50 anos, também a maioria são brasileiros (17,5%), seguidos dos que estão entre 21 e 30 anos (20,62%), sendo (19,59%) brasileiros. Resumidamente, nota-se que este Hotel atrai hóspedes de distintas faixas etárias, de forma equilibrada, após os 21 anos.
- Quanto à avaliação geral percebe-se que mais da metade dos clientes têm entre 21 e 40 anos.

Tabela 6.15: Faixa etária e país de origem dos hóspedes do Hotel A

Hotel A	De 18 a 20 anos			21 a 30			31 a 40			41 a 50			Acima de 50			Total Parcial
	VR	VP	Origem	VR	VP	Origem	VR	VP	Origem	VR	VP	Origem	VR	VP	Origem	
	1	1,47	Brasil	8	11,76	Brasil	21	30,89	Brasil	10	14,71	Brasil	3	4,41	Brasil	63,24
				1	1,47	Argentina	4	5,88	Argentina	2	2,94	Argentina	5	7,35	Argentina	17,64
				1	1,47	França	1	1,47	França							2,94
							1	1,47	México							1,47
				1	1,47	Coréia	1	1,47	Coréia							2,94
													2	2,94	Canadá	2,94
							3	4,41	Espanha	1	1,47	Espanha				5,89
				1	1,47	Em branco	1	1,47	Em branco							2,94
Total Geral	1	1,47		12	17,65		32	47,06		13	19,12		10	14,7		100

Tabela 6.16: Faixa etária e país de origem dos hóspedes do Hotel B

Hotel B	De 18 a 20 anos		Origem		21 a 30		Origem		31 a 40		Origem		41 a 50		Origem		Acima		Origem		Total Parcial
	VR	VP			VR	VP			VR	VP			VR	VP			VR	VP			
	2	2,13	EUA														2	2,13	EUA		4,26
	1	1,06	Argentina		15	15,98	Argentina		6	6,38	Argentina		7	7,45	Argentina		9	9,57	Argentina		40,44
					14	14,89	Brasil		16	17,02	Brasil		3	3,2	Brasil		10	10,6	Brasil		45,75
					1	1,06	Paraguai		1	1,06	Paraguai										2,12
					2	2,13	Espanha						1	1,06	Espanha						3,19
													1	1,06	Alemanha		1	1,06	Alemanha		2,12
					1	1,06	México														1,06
					1	1,06	Japão														1,06
Total Geral	3	3,19			34	36,18			23	24,46			12	12,77			22	23,4			100

Tabela 6.17: Faixa etária e país de origem dos hóspedes do Hotel C

Hotel C	De 18 a 20 anos		Origem		21 a 30		Origem		31 a 40		Origem		41 a 50		Origem		Acima		Origem		Total Parcial
	VR	VP			VR	VP			VR	VP			VR	VP			VR	VP			
	8	8,25	Argentina		1	1,03	Argentina		1	1,03	Argentina		3	3,09	Argentina		8	8,25	Argentina		21,65
	2	2,06	Brasil		19	19,59	Brasil		24	24,75	Brasil		17	17,52	Brasil		1	1,03	Brasil		64,95
									2	2,06	Em branco		1	1,03	Em branco						3,09
									1	1,03	Peru										1,03
									1	1,03	Itália										1,03
																	1	1,03	Espanha		1,03
																	4	4,13	Chile		4,13
																	1	1,03	Uruguai		1,03
													2	2,06	Paraguai						2,06
Total Geral	10	10,31			20	20,62			29	29,9			23	23,7			15	15,5			100

Tabela 6.18: Faixa etária dos hóspedes dos Hotéis A, B e C

Faixa Etária	VR	VP
18 a 20	14	5,41
21 a 30	66	25,48
31 a 40	84	32,43
41 a 50	48	18,53
acima	47	18,15
Total Geral	259	100

Questão 6: Renda Mensal dos pesquisados

Quanto à renda mensal dos hóspedes dos Hotéis estudados, percebe-se que:

- No Hotel A predominam hóspedes com renda superior a R\$ 3.020,00 (64,71%), ou seja, acima de 20 salários mínimos¹².
- No Hotel B também a renda predominante dos pesquisados situa-se acima de R\$ 3.020,00 (36,17%).
- Quanto ao Hotel C, 34,02% dos clientes situam-se na faixa de renda entre 10 e 15 salários mínimos, ou seja, entre R\$ 1.511,00 e R\$ 2.265,00, seguidos de clientes que extrapolam 20 salários mínimos (32%).
- No geral, há uma maior concentração de clientes com renda acima de R\$ 3.020,00 (42,08%).

As tabelas 6.19 a 6.22 expõem os dados.

Tabela 6.19: Renda Mensal dos hóspedes do Hotel A

Hotel A	Até R\$ 755,00		De R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00		De R\$ 1.511,00 a R\$ 2.265,00		De R\$ 2.266,00 a R\$ 3.020,00		Acima de R\$ 3.020,00		Total Parcial
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	
	2	2,94	2	2,94	3	4,41	3	4,41	33	48,53	63,23
			1	1,47	3	4,41	1	1,47	7	10,29	17,65
			1	1,47					1	1,47	2,94
					1	1,47					1,47
	2	2,94	1	1,47	1	1,47					5,89
							1	1,47	1	1,47	2,94
									2	2,94	2,94
			1	1,47	1	1,47					2,94
Total Geral	4	5,88	6	8,82	9	13,24	5	7,35	44	64,71	100

¹² O salário mínimo vigente é de R\$ 151,00.

Tabela 6.20: Renda Mensal dos hóspedes do Hotel B

Hotel B	Até R\$ 755,00		De R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00		De R\$ 1.511,00 a R\$ 2.265,00		De R\$ 2.266,00 a R\$ 3.020,00		Acima de R\$ 3.020,00		Total Parcial
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VP
	7	7,45	4	4,26	8	8,51	6	6,39	18	19,16	45,77
	2	2,13	4	4,26	11	11,7	11	11,7	10	10,64	40,43
	1	1,06			1	1,06	1	1,06	1	1,06	4,24
					1	1,06			1	1,06	2,12
					1	1,06	2	2,13			3,19
									2	2,13	2,13
									1	1,06	1,06
									1	1,06	1,06
Total Geral	10	10,64	8	8,52	22	23,39	20	21,28	34	36,17	100

Tabela 6.21: Renda Mensal dos hóspedes do Hotel C

Hotel C	Até R\$ 755,00		De R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00		De R\$ 1.511,00 a R\$ 2.265,00		De R\$ 2.266,00 a R\$ 3.020,00		Acima de R\$ 3.020,00		Em branco	Total Parcial
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VP	VP
	6	6,19	3	3,09	5	5,16	2	2,06	4	4,12	1,03	21,65
	3	3,09	16	16,5	21	21,65	1	1,03	22	22,69		64,96
					2	2,06			2	2,06		4,12
					1	1,03						1,03
					1	1,03	1	1,03				2,06
					3	3,09						3,09
									1	1,03		1,03
									1	1,03		1,03
									1	1,03		1,03
Total Geral	9	9,28	19	19,59	33	34,02	4	4,12	31	31,96	1,03	100

Tabela 6.22: Renda Mensal dos hóspedes pesquisados nos Hotéis A, B e C

Renda Mensal	VP
até R\$ 755,00	8,88
R\$756,00 a R\$ 1.510,00	12,74
R\$1.511,00 a R\$ 2.265,00	24,71
R\$2.266,00 a R\$ 3.020,00	11,2
acima de R\$ 3.020,00	42,08
em branco	0,39
Total Geral	100

- Quanto ao tempo de permanência dos hóspedes e número de vezes que se hospedaram nos Hotéis

As tabelas 6.23 a 6.26 demonstram a média de permanência dos clientes, confrontando-a com o país de origem destes.

Questão 7: Tempo de permanência dos hóspedes, confrontando-a com o país de origem

- No Hotel A, o tempo de permanência dos hóspedes girou em torno de 2 a 3 dias (48,53%), e de 4 a 7 dias (48,53%), tendo esta última uma predominância de brasileiros.
- No Hotel B observa-se que a maioria dos hóspedes (54,26%) permaneceram de 2 a 3 dias, cujos países de origem praticamente se equilibram (Brasil e Argentina), 21,29% e 22,34%, respectivamente, e 44,68% permaneceram de 4 a 7 dias também oriundos do Brasil e Argentina.
- No que diz respeito ao Hotel C, predominou a permanência entre 2 a 3 dias 64,94%, sendo 45,36% brasileiros.
- Quanto à avaliação geral, a maioria (56,76%) permanece de 2 a 3 dias.

Tabela 6.23: Tempo de permanência dos hóspedes no Hotel A

Hotel A	2 a 3 dias		Origem	4 a 7 dias		Origem	8 a 11 dias		Origem	Total Parcial VP
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		
	13	19,12	Brasil	29	42,65	Brasil	1	1,47	Brasil	63,24
	11	16,18	Argentina	1	1,47	Argentina				17,65
	4	5,88	Espanha							5,88
	2	2,94	França							2,94
	1	1,47	México							1,47
	1	1,47	Em branco	1	1,47	Em branco				2,94
	1	1,47	Coréia				1	1,47	Coréia	2,94
				2	2,94	Canadá				2,94
Total Geral	33	48,53		33	48,53		2	2,94		100

Tabela 6.24: Tempo de permanência dos hóspedes no Hotel B

Hotel B	2 a 3 dias		Origem	4 a 7 dias		Origem	8 a 11 dias		Origem	Total Parcial VP
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		
	20	21,29	Brasil	22	23,4	Brasil	1	1,06	Brasil	45,75
	21	22,34	Argentina	17	18,1	Argentina				40,44
	3	3,19	Espanha							3,19
	3	3,19	EUA	1	1,06	EUA				4,25
	2	2,13	Alemanha							2,13
	1	1,06	Paraguai	1	1,06	Paraguai				2,12
	1	1,06	México							1,06
				1	1,06	Japão				1,06
Total Geral	51	54,26		42	44,68		1	1,06		100

Tabela 6.25: Tempo de permanência dos hóspedes no Hotel C

Hotel C	2 a 3 dias		Origem	4 a 7 dias		Origem	8 a 11 dias		Origem	Não respondeu VP
	VR	VP		VR	VP		VR	VP		
	1	1,03	Itália							
	2	2,06	Paraguai							
	3	3,09	Em branco							
	1	1,03	Peru							
	1	1,03	Uruguai							
	11	11,34	Argentina	9	9,3	Argentina				1 1,03
	44	45,36	Brasil	14	14,43	Brasil	5	5,15	Brasil	
				4	4,12	Chile				
				1	1,03	Espanha				
Total Geral	63	64,94		28	28,88		5	5,15		1 1,03

Tabela 6.26: Tempo de permanência dos hóspedes nos Hotéis A, B e C

Permanência	VR	VP
2 a 3 dias	147	56,76
4 a 7 dias	103	39,77
8 a 11 dias	8	3,09
não respondeu	1	0,38
Total Geral	259	100

Questão 8: Número de vezes que os clientes se hospedaram nos Hotéis

Observando-se os resultados da pesquisa, nota-se que a maioria (94,60%) dos clientes pesquisados teve o primeiro contato com os Hotéis. Torna-se redundante mencionar

separadamente os Hotéis, uma vez que os dados são aproximados, conforme pode-se observar na tabela 6.27.

Tabela 6.27: Número de vezes que os clientes se hospedaram nos Hotéis

Hospedei-me:	1ª vez		2 vezes		3 vezes		mais de 5		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	65	95,59	2	2,94	1	1,47			67	100
Hotel B	87	92,56			1	1,06	6	6,38	94	100
Hotel C	93	95,88	2	2,06	2	2,06			97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
1ª vez	245	94,6
2 vezes	4	1,54
3 vezes	4	1,54
mais de 5	6	2,32
Total Geral	259	100

- **Maneira como os clientes tomaram conhecimento dos Hotéis e consequentemente como efetivaram a reserva**

As tabelas 6.28 e 6.29 demonstram a forma com que os clientes tomaram conhecimento dos Hotéis e como procederam em relação às reservas.

Questão 9: Conhecimento dos Hotéis

A maioria (61%) dos clientes pesquisados tomou conhecimento do Hotel por meio de Agências de Viagens, seguindo-se a indicação de amigos (21,24%), com ênfase para o Hotel C, conforme observa-se na tabela 6.28.

Tabela 6.28: Como os clientes tomaram conhecimento dos Hotéis

Tomar conhecimento	Parentes		Amigos		Mídia		Agência Viagens		Guias Especializados		Em branco		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	1	1,47	11	16,18	1	1,47	45	66,18	10	14,7			68	100
Hotel B	3	3,19	9	9,58	3	3,19	72	76,6	6	6,38	1	1,06	94	100
Hotel C	2	2,06	35	36,09	4	4,12	41	42,27	9	9,28	6	6,18	97	100

Resumindo:		
Hotéis A, B e C	VR	VP
Parentes	6	2,32
Amigos	55	21,24
Mídia	8	3,09
Ag. Viagem	158	61
Guias Espec.	25	9,65
Em branco	7	2,7
Total Geral	259	100

Questão 10: Realização da reserva

A grande maioria (68,73%) dos clientes pesquisados teve sua reserva feita pela Agência de Viagem, confirmando os dados da questão anterior.

A tabela 6.29 expõe resultados da pesquisa.

Tabela 6.29: Maneira como a reserva foi realizada

Reserva feita:	Pessoalmente		Agência		Telefone		Fax		E-mail		Em branco		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	12	17,65	44	64,71	7	10,29	1	1,47	3	4,41	1	1,47	68	100
Hotel B	5	5,32	76	80,85	6	6,39	5	5,32	1	1,06	1	1,06	94	100
Hotel C	7	7,23	58	59,79	24	24,74	3	3,09	2	2,06	3	3,09	97	100

Resumindo:		
Hotéis A, B e C	VR	VP
Pessoalmente	24	9,27
Agência	178	68,73
Telefone	37	14,28
Fax	9	3,47
E-mail	6	2,32
Em branco	5	1,93
Total Geral	259	100

- Quanto à percepção dos clientes sobre o atendimento recebido nos Hotéis

Questão 11: Avaliação da Qualidade de Atendimento nos serviços utilizados pelo hóspede, e como este conceitua os mesmos, dentre as opções: “Muito Importante”, “Importante” ou “Sem Importância”.

A relação dos serviços definidos para avaliação encontra-se no Quadro 6.2.

Foi inclusa nesta questão a atribuição dos conceitos pelos hóspedes, para clarear quais são os serviços que mais valorizam na hospedagem.

Quadro 6.2: Serviços avaliados pelo hóspede

Código	Serviços
11.1 -	Reserva
11.2 -	Portaria
11.3 -	Manobra e Estacionamento de Veículos
11.4 -	Recepção
11.5 -	Telefonia
11.6 -	Lavanderia
11.7 -	Governança
11.8 -	Serviços de refeições leves no apartamento
11.9-	Café da manhã
11.10-	Bar
11.11-	Restaurante
11.12-	Sauna
11.13-	Recreação

No Hotel A, observando-se as tabelas 6.30 e 6.31, percebe-se claramente:

- Uma concentração da percepção dos hóspedes entre o Atendimento considerado Excelente e Muito Bom.
- O atendimento considerado “Encantador” foi registrado com maior ênfase para os serviços de recepção (23,53%).
- Ainda que com nível percentual baixo (5,88%), os clientes demonstraram decepção com os serviços de recepção e restaurante. Presume-se ao observar as respostas da questão aberta, expostas na Tabela 6.48, que a decepção esteja ligada àqueles clientes que caracterizaram o atendimento como: frio, lento, desinformado e pela ausência de qualidade e variedades quanto à alimentação.

- A grande maioria (igual ou superior a 50%) não utilizou os serviços de: sauna, recreação, lavanderia, refeições leves nos apartamentos, manobra e estacionamento de veículos e governança.
- Em ordem de importância, com percentual acima de 50%, os serviços que consideram “Muito Importante”: reserva, café da manhã, recepção, telefonia, portaria e restaurante. “Importante” (entre 40 e 49%) elegeram os serviços de: lavanderia, bar, recreação, sauna, portaria, manobra e estacionamento de veículos, refeições leves nos apartamentos, restaurante, telefonia e governança.
- O fator “Sem Importância” recebeu as menores indicações, sendo que o percentual mais expressivo (14,71%) foi atribuído ao serviço de sauna.

Tabela 6.30: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes do Hotel A

Atendimento/ Serviços	Fiquei encantado		Excelente		Muito bom		Bom		Fiquei decepcionado		Não utilizei		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
11.1	6	8,82	22	32,4	21	30,9	6	8,8	2	2,94	11	16,2	68	100
11.2	10	14,7	27	39,7	15	22,1	13	19	2	2,94	1	1,47	68	100
11.3	6	8,82	15	22,1	12	17,7	3	4,4			32	47,1	68	100
11.4	16	23,53	24	35,3	16	23,5	8	12	4	5,88			68	100
11.5	7	10,3	18	26,5	13	19,1	8	12	3	4,41	19	27,9	68	100
11.6	2	2,94	4	5,88	9	13,2	5	7,4			48	70,6	68	100
11.7	5	7,35	20	29,4	13	19,1	4	5,9			26	38,2	68	100
11.8	4	5,88	10	14,7	2	2,94	14	21	2	2,94	36	52,9	68	100
11.9	8	11,8	26	38,2	18	26,5	10	15	3	4,41	3	4,41	68	100
11.10	5	7,35	15	22,1	11	16,2	10	15	1	1,47	26	38,2	68	100
11.11	7	10,3	20	29,4	13	19,1	9	13	4	5,88	15	22,1	68	100
11.12	1	1,47			5	7,35	2	2,9	2	2,94	58	85,3	68	100
11.13	7	10,3	7	10,3	8	11,8	7	10	2	2,94	37	54,4	68	100

Tabela 6.31: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços do Hotel A

Considero o serviço										
Muito Importante		Importante		Sem Importância		Em branco		Total Parcial		Serviços/Códigos
VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	
47	69,12	19	27,94			2	2,94	68	100	Reserva (11.1)
37	54,41	30	44,12	1	1,47			68	100	Portaria (11.2)
29	42,65	30	44,12	4	5,88	5	7,35	68	100	Manobra Estac. Veículos (11.3)
45	66,18	22	32,35			1	1,47	68	100	Recepção (11.4)
38	55,88	28	41,18			2	2,94	68	100	Telefonia (11.5)
25	36,77	33	48,53	2	2,94	8	11,8	68	100	Lavanderia (11.6)
34	50	28	41,18	2	2,94	4	5,88	68	100	Governança (11.7)
29	42,65	29	42,65	3	4,41	7	10,3	68	100	Serviços de Ref. Leves no Apto. (11.8)
46	67,65	20	29,41			2	2,94	68	100	Café da Manhã (11.9)
33	48,53	32	47,06	2	2,94	1	1,47	68	100	Bar (11.10)
37	54,41	29	42,65			2	2,94	68	100	Restaurante (11.11)
18	26,47	31	45,58	10	14,71	9	13,2	68	100	Sauna (11.12)
27	39,71	32	47,06	4	5,88	5	7,35	68	100	Recreação (11.13)

No Hotel B, observando-se as tabelas 6.32 e 6.33, verifica-se que:

- Sobressai-se a percepção dos clientes que consideram o atendimento “Excelente”, seguido do “Muito Bom”.
- O atendimento “Encantador” na percepção dos clientes, foi atribuído aos serviços de café da manhã e sauna (19,15%) e reserva (18,09%).
- Ainda que com níveis percentuais baixos, os clientes demonstraram decepção com o atendimento de alguns serviços, como: bar, reserva, lavanderia e sauna.
- Uma grande parcela de clientes (acima de 50%) não utilizou os serviços de: sauna, lavanderia, manobra e estacionamento de veículos.
- Quanto a importância dos serviços, os hóspedes consideram “Muito Importante” (superior a 50%): Bar, sauna, reserva, telefonia, portaria, lavanderia, serviços de refeições leves nos apartamentos. Como “Importante” foram considerados os serviços de recepção, governança, café da manhã e recreação. O fator “Sem Importância” recebeu as menores indicações, sendo que o percentual mais expressivo (10,63%) foi atribuído ao serviço de recreação.

Tabela 6.32: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes do Hotel B

Atendimento/ Serviços	Fiquei encantado		Excelente		Muito bom		Bom		Fiquei decepcionado		Não utilizei		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
11.1	17	18,09	32	34,04	16	17,02	9	9,57	2	2,13	18	19,15	94	100
11.2	13	13,83	39	41,49	29	30,85	7	7,45			6	6,38	94	100
11.3	7	7,45	12	12,76	13	13,83	7	7,45			55	58,51	94	100
11.4	16	17,02	42	44,68	27	28,72	5	5,32			4	4,26	94	100
11.5	12	12,76	34	36,17	18	19,15	7	7,45			23	24,47	94	100
11.6	5	5,32	16	17,02	6	6,38	4	4,26	2	2,13	61	64,89	94	100
11.7	9	9,57	17	18,09	26	27,66	8	8,51			34	36,17	94	100
11.8	9	9,57	25	26,6	14	14,89	10	10,64			36	38,3	94	100
11.9	18	19,15	40	42,55	22	23,4	10	10,64			4	4,26	94	100
11.10	15	15,96	30	31,91	20	21,28	9	9,57	4	4,26	16	17,02	94	100
11.11	4	4,26	17	18,09	14	14,88	18	19,15			41	43,62	94	100
11.12	18	19,15	2	2,13	6	6,38	2	2,13	1	1,06	65	69,15	94	100
11.13	10	10,64	12	12,76	18	19,15	8	8,51			46	48,94	94	100

Tabela 6.33: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços do Hotel B

Considero o serviço

Muito Importante		Importante		Sem Importância		Em branco		Total Parcial		Serviços/Códigos
VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	
62	66	27	29			5	5,3	94	100	Reserva (11.1)
58	61,7	33	35			3	3,2	94	100	Portaria (11.2)
36	38,3	47	50	1	1,06	10	11	94	100	Manobra Estac. Veículos (11.3)
28	29,8	50	53	4	4,26	12	13	94	100	Recepção (11.4)
59	62,8	34	36			1	1,1	94	100	Telefonia (11.5)
54	57,5	34	36	1	1,06	5	5,3	94	100	Lavanderia (11.6)
40	42,6	40	43	2	2,13	12	13	94	100	Governança (11.7)
51	54,3	34	36	1	1,06	8	8,5	94	100	Serviços de Ref. Leves no Apto. (11.8)
47	50	38	40	2	2,13	7	7,5	94	100	Cafê da Manhã (11.9)
75	79,8	15	16	1	1,06	3	3,2	94	100	Bar (11.10)
58	61,7	28	30	2	2,13	6	6,4	94	100	Restaurante (11.11)
75	79,8	14	15	1	1,06	4	4,3	94	100	Sauna (11.12)
33	35,1	38	40	10	10,63	13	14	94	100	Recreação (11.13)

No Hotel C, observando-se as tabelas 6.34 e 6.35, verifica-se que:

- Sobressai-se a percepção dos clientes que consideram o atendimento “Excelente”, com menores evidências para o “Muito Bom” e “Bom”.
- O “Encantamento” na percepção dos clientes ficou para o atendimento nos serviços de café da manhã (14,43%).

- Ainda que com níveis percentuais baixos, os clientes demonstraram decepção com o atendimento de vários serviços, excetuando-se os serviços de refeições leves nos apartamentos e recreação.
- A maioria dos clientes não utilizou os serviços de sauna, manobra e estacionamento de veículos, refeições leves nos apartamentos e Governança.
- Quanto à importância dos serviços, os hóspedes consideram “Muito Importante” (superior a 50%) - o restaurante. Como “Importante” (também a maioria superior a 50%) indicaram os serviços de: telefonia, recreação, lavanderia, portaria e serviços de refeições leves nos apartamentos. O fator “Sem Importância” recebeu as menores indicações, sobressaindo-se a sauna com 14,43%.

Tabela 6.34: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes do Hotel C

Atendimento/ Serviços	Fiquei encantado		Excelente		Muito bom		Bom		Fiquei decepcionado		Não utilizei		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
11.1	8	8,25	36	37,1	15	15,5	16	17	2	2,06	20	20,6	97	100
11.2	8	8,25	44	45,4	22	22,7	17	18	5	5,15	1	1,03	97	100
11.3	2	2,06	19	19,6	6	6,19	15	15	5	5,15	50	51,6	97	100
11.4	11	11,3	33	34	25	25,8	23	24	4	4,12	1	1,03	97	100
11.5	5	5,15	25	25,8	22	22,7	18	19	2	2,06	25	25,8	97	100
11.6	2	2,06	11	11,3	5	5,15	4	4,1	1	1,03	74	76,3	97	100
11.7	5	5,15	18	18,6	14	14,4	14	14	2	2,06	44	45,4	97	100
11.8	4	4,12	22	22,7	12	12,4	13	13			46	47,4	97	100
11.9	14	14,4	40	41,2	27	27,8	10	10	3	3,09	3	3,09	97	100
11.10	4	4,12	23	23,7	23	23,7	11	11	2	2,06	34	35,1	97	100
11.11	9	9,28	28	28,9	24	24,7	24	25	2	2,06	10	10,3	97	100
11.12	1	1,03	4	4,12	4	4,12	2	2,1	2	2,06	84	86,6	97	100
11.13	13	13,4	17	17,5	16	16,5	14	14			37	38,1	97	100

Tabela 6.35: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços do Hotel C

Considero o serviço										Serviços/Códigos
Muito		Importante		Sem		Em branco		Total		
Importante				Importância				Parcial		
VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	
44	45,36	44	45,36	3	3,09	6	6,19	97	100	Reserva (11.1)
43	44,33	49	50,52	1	1,03	4	4,12	97	100	Portaria (11.2)
31	31,96	47	48,45	7	7,22	12	12,4	97	100	Manobra Estac. Veículos (11.3)
45	46,39	46	47,43	1	1,03	5	5,15	97	100	Recepção (11.4)
41	42,27	46	47,42	2	2,06	8	8,25	97	100	Telefonia (11.5)
26	26,8	54	55,67	6	6,19	11	11,3	97	100	Lavanderia (11.6)
31	31,96	52	53,61	4	4,12	10	10,3	97	100	Governança (11.7)
36	37,11	49	50,52	2	2,06	10	10,3	97	100	Serviços de Ref. Leves no Apto. (11.8)
55	56,7	37	38,15			5	5,15	97	100	Cafê da Manhã (11.9)
42	43,3	44	45,36	5	5,15	6	6,19	97	100	Bar (11.10)
53	54,64	36	37,11	2	2,06	6	6,19	97	100	Restaurante (11.11)
26	26,81	46	47,42	14	14,43	11	11,3	97	100	Sauna (11.12)
37	38,15	53	54,64	2	2,06	5	5,15	97	100	Recreação (11.13)

No contexto geral dos Hotéis A, B e C, e observando-se as tabelas 6.36 e 6.37, verifica-se que:

- O atendimento “Encantador”, com percentual de 16,6%, foi atribuído ao pessoal de recepção e próximo a este, com 15,44%, foi atribuído ao café da manhã. Um pouco abaixo, com 12%, estão os serviços de reserva e portaria.
- Se sobressai a percepção dos clientes que consideram o atendimento “Excelente”, com menores evidências para o “Muito Bom” e “Bom”.
- Embora apresentando níveis percentuais baixos, os clientes demonstraram decepção com a prestação de todos os serviços.
- A maioria dos clientes não utilizou os serviços de: sauna, lavanderia e manobra e estacionamento de veículos.
- Quanto à importância dos serviços, os hóspedes consideram “Muito Importante” os serviços de reserva, bar, café da manhã, restaurante, portaria e telefonia. Como “Importante” indicaram os serviços de: manobra e estacionamento de veículos, recreação, lavanderia, governança, recepção, portaria, serviços de refeições leves nos apartamentos e telefonia. Foram inexpressivos os percentuais atribuídos ao fator “Sem Importância”, sobressaindo-se dentre eles (9,65%) a sauna.

Tabela 6.36: Avaliação dos serviços utilizados pelos hóspedes dos Hotéis A, B e C

Atendimento/ Serviços	Fiquei encantado		Excelente		Muito bom		Bom		Fiquei decepcionado		Não utilizei		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
11.1	31	12	90	34,8	52	20,1	31	12	6	2,32	49	18,9	259	100
11.2	31	12	110	42,5	66	25,5	37	14	7	2,7	8	3,09	259	100
11.3	15	5,79	46	17,8	31	12	25	9,7	5	1,93	137	52,9	259	100
11.4	43	16,6	99	38,2	68	26,3	36	14	8	3,09	5	1,93	259	100
11.5	24	9,27	77	29,7	53	20,5	33	13	5	1,93	67	25,9	259	100
11.6	9	3,47	31	12	20	7,72	13	5	3	1,16	183	70,7	259	100
11.7	19	7,34	55	21,2	53	20,5	26	10	2	0,77	104	40,2	259	100
11.8	17	6,56	57	22	28	10,8	37	14	2	0,77	118	45,6	259	100
11.9	40	15,44	106	40,9	68	26,3	30	12	5	1,93	10	3,86	259	100
11.10	24	9,27	68	26,3	54	20,9	30	12	7	2,7	76	29,3	259	100
11.11	20	7,72	65	25,1	51	19,7	51	20	6	2,32	66	25,5	259	100
11.12	20	7,72	6	2,32	15	5,79	6	2,3	5	1,93	207	79,9	259	100
11.13	30	11,6	36	13,9	42	16,2	29	11	2	0,77	120	46,3	259	100

Tabela 6.37: Conceito atribuído pelos hóspedes aos serviços dos Hotéis A, B e C

Considero o serviço										
Muito Importante		Importante		Sem Importância		Em branco		Total Geral		Serviços/Códigos
VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	
153	59,07	90	34,75	3	1,16	13	5,02	259	100	Reserva (11.1)
138	53,28	112	43,25	2	0,77	7	2,7	259	100	Portaria (11.2)
96	37,07	124	47,87	12	4,63	27	10,4	259	100	Manobra Estac. Veículos (11.3)
118	45,56	118	45,56	5	1,93	18	6,95	259	100	Recepção (11.4)
138	53,28	108	41,7	2	0,77	11	4,25	259	100	Telefonia (11.5)
105	40,54	121	46,71	9	3,48	24	9,27	259	100	Lavanderia (11.6)
105	40,54	120	46,33	8	3,09	26	10	259	100	Governança (11.7)
116	44,79	112	43,24	6	2,32	25	9,65	259	100	Serviços de Ref. Leves no Apto. (11.8)
148	57,14	95	36,68	2	0,77	14	5,41	259	100	Café da Manhã (11.9)
150	57,91	91	35,14	8	3,09	10	3,86	259	100	Bar (11.10)
148	57,14	93	35,91	4	1,54	14	5,41	259	100	Restaurante (11.11)
119	45,94	91	35,14	25	9,65	24	9,27	259	100	Sauna (11.12)
97	37,45	123	47,49	16	6,18	23	8,88	259	100	Recreação (11.13)

Questão 12: Percepção dos hóspedes sobre o atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiências físicas, alimentação especial)

- No geral, mais da metade da população pesquisada (51,35%) não observou o atendimento dispensado a estes clientes, considerados pela Embratur como especiais.
- Os clientes que tiveram esta percepção avaliaram entre “Excelente”, “Bom”, e “Muito Bom”, como pode-se visualizar na tabela 6.38. Apenas 2,06% consideraram-no “Ruim”.

Tabela 6.38: Percepção dos pesquisados sobre o atendimento para minorias especiais

Percepção	Excelente		Muito Bom		Bom		Ruim		Não Observei		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	13	19,12	7	10,29	12	17,65			36	52,94	68	100
Hotel B	16	17,02	14	14,9	11	11,7			53	56,38	94	100
Hotel C	14	14,43	16	16,5	21	21,65	2	2,06	44	45,36	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Excelente	43	16,6
Muito bom	37	14,29
Bom	44	16,99
Ruim	2	0,77
Não Observei	133	51,35
Total Geral	259	100

Questão 13: Solução de problemas por parte dos colaboradores

- Um grande número de clientes (34,36%) afirma não ter tido problemas, conforme pode-se visualizar na tabela 6.39.
- Dentre os que tiveram problemas, consideraram os colaboradores “Competentes” (26,64%) e “Muito Competentes” (24,71%) em relação à solução dos mesmos.
- Verifica-se que o Hotel B não obteve observações quanto ao despreparo de seus colaboradores e, também, é o Hotel, cujos hóspedes mais evidenciaram que não tiveram problemas. A Figura 6.3 ilustra o tema.

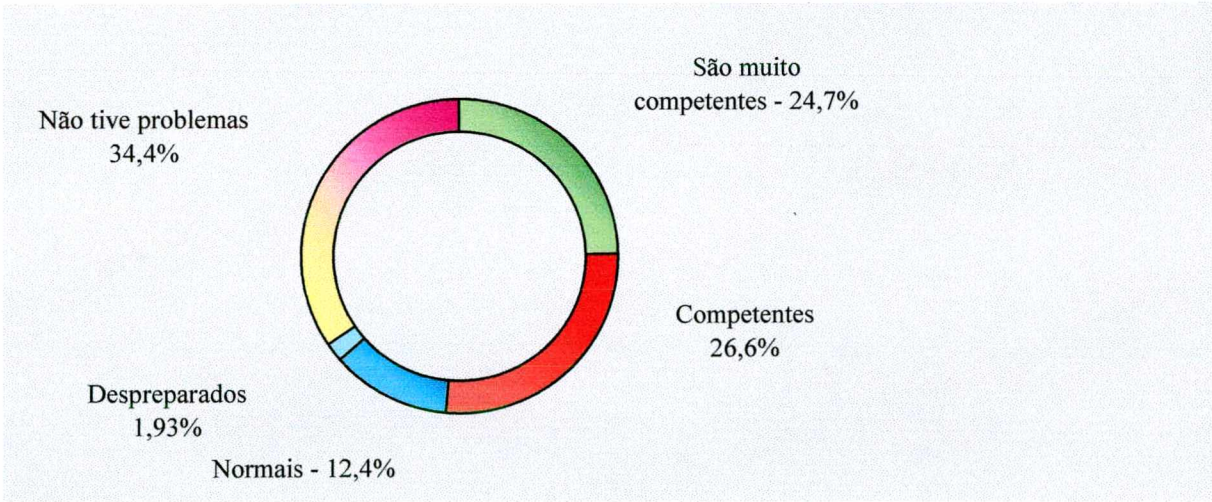
Tabela 6.39: O Atendimento quanto à solução dos problemas por parte dos colaboradores

Solução problemas	São muito competentes		Competentes		Normais		Despreparados		Não tive problemas		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	18	26,47	28	41,18	7	10,29	3	4,41	12	17,65	68	100
Hotel B	25	26,59	17	18,09	8	8,51			44	46,81	94	100
Hotel C	21	21,65	24	24,74	17	17,53	2	2,06	33	34,02	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
São muito competentes	64	24,71
Competentes	69	26,64
Normais	32	12,36
Despreparados	5	1,93
Não tive problemas	89	34,36
Total Geral	259	100

Figura 6.3: O atendimento segundo a solução dos problemas



Questão 14: Causas dos problemas segundo a percepção dos clientes externos

- Considerando-se os resultados da questão anterior, na qual a maioria dos hóspedes pesquisados disse que não teve problemas, de certa forma isto confirma-se quando 77,61% dizem não terem observado porque eles ocorrem. E quando o fizeram, enfatizam que há falta de treinamento, com maior incidência para os Hotéis A e C.
- A falta de manutenção foi o maior problema que os hóspedes levantaram para o Hotel C. A tabela 6.40, identifica os resultados da pesquisa.

Tabela 6.40: Problemas que ocorrem nos Hotéis, segundo a percepção dos pesquisados

Causas problemas	Falta treinamento		Falta motivação		Falta de interesse		Falta manutenção		Não observei		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	10	14,71	1	1,47	2	2,94	1	1,47	54	79,41	68	100
Hotel B	5	5,32	3	3,19	1	1,06	4	4,26	81	86,17	94	100
Hotel C	10	10,31	4	4,12	2	2,06	15	15,47	66	68,04	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Falta treinamento	25	9,65
Falta motivação	8	3,09
Falta de interesse	5	1,93
Falta manutenção	20	7,72
Não observei	201	77,61
Total Geral	259	100

Questão 15: Na percepção dos pesquisados, o tratamento recebido dos funcionários é personalizado, como se fossem especiais

Observando a tabela 6.41, percebe-se que:

- 85,33% dos clientes pesquisados classificam o tratamento dispensado pelos funcionários como personalizado, onde são vistos como únicos.
- Os Hotéis A e C obtiveram individualmente as maiores incidências de discordâncias quanto a este tipo de tratamento.

Tabela 6.41: Percepção dos pesquisados considerando o atendimento personalizado

Atendimento Personalizado	Sim		Não		Em branco		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	55	80,88	13	19,12			68	100
Hotel B	86	91,49	7	7,45	1	1,06	94	100
Hotel C	80	82,47	16	16,5	1	1,03	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Sim	221	85,33
Não	36	13,9
Em branco	2	0,77
Total Geral	259	100

Questão 16: Percepção dos pesquisados em relação ao tempo de espera para efetivar o Check-In (entrada)

- A maioria dos clientes considerou que o *Check-In* foi rápido (52,5%), sobressaindo-se com pequena vantagem o Hotel B, com maior incidência de observações no fator “Extremamente rápido”.
- Os Hotéis A e C obtiveram percentuais baixos de citações no fator “Lento”, e o C no fator “Extremamente lento”.

Tabela 6.42: Tempo que se levou para efetivar a entrada nos Hotéis pesquisados

Percepção de Tempo	Extremamente rápido		Rápido		Normal		Lento		Extremamente Lento		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	12	17,65	33	48,53	17	25	6	8,82			68	100
Hotel B	20	21,28	54	57,44	20	21,28					94	100
Hotel C	17	17,52	49	50,51	25	25,79	4	4,12	2	2,06	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Extremamente rápido	49	18,9
Rápido	136	52,5
Normal	62	23,9
Lento	10	3,86
Extremamente lento	2	0,77
Total Geral	259	100

Questão 17: Percepção dos pesquisados em relação ao tempo de espera para efetivar o *Check-Out* (saída)

- Observando-se a Tabela 6.43, verifica-se que o *Check-Out* foi considerado rápido pela maioria dos clientes nos três Hotéis, sobressaindo-se dentre eles o Hotel B. O fator “Normal” também foi expressivo.
- Nota-se que o Hotel A obteve o maior percentual negativo, considerando-se os fatores “lento” e “extremamente lento”.

Tabela 6.43: Tempo que se levou para efetivar a saída dos hóspedes nos Hotéis pesquisados

Percepção de tempo	Extremamente rápido		Rápido		Normal		Lento		Extremamente lento		Em branco		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	6	8,82	30	44,12	20	29,4	8	11,76	4	5,89			68	100
Hotel B	11	11,7	51	54,26	29	30,9	2	2,13	1	1,06			94	100
Hotel C	12	12,38	39	40,2	40	41,2	4	4,12	1	1,03	1	1,03	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Extremamente rápido	29	11,2
Rápido	120	46,33
Normal	89	34,36
Lento	14	5,41
Extremamente lento	6	2,32
Em branco	1	0,38
Total Geral	259	100

Questão 18: Percepção do cliente sobre o tratamento recebido dos funcionários no momento de sua saída do Hotel

- Nota-se que, no momento da saída, a maioria dos pesquisados (44,02%) consideraram que foram tratados com “Cortesia” e também um número expressivo (36,29%) considerou o tratamento “Muito Cortês”.

- Dentre os três Hotéis, o B obteve o maior percentual, na observação dos hóspedes, no fator “Muita Cortesia” e o C obteve o maior percentual de clientes que optaram pelo “Normal”.

A Tabela 6.44 expõe os resultados da pesquisa.

Tabela 6.44: Percepção dos hóspedes em relação ao tratamento dispensado pelos colaboradores no momento da saída

Tratamento saída	Muita cortesia		Cortesia		Normal		Com indiferença		Indelicadeza		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	24	35,29	32	47,06	9	13,24	2	2,94	1	1,47	68	100
Hotel B	38	40,43	45	47,87	10	10,64	1	1,06			94	100
Hotel C	32	32,99	37	38,14	28	28,87					97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Muita cortesia	94	36,29
Cortesia	114	44,02
Normal	47	18,15
Com indiferença	3	1,16
Indelicadeza	1	0,38
Total Geral	259	100

Questão 19: Avaliação dos clientes no que diz respeito ao Custo X Benefício da escolha

- A maioria dos pesquisados (57,92%) considerou a relação custo x benefício adequada.
- O item que mais se aproxima deste é também favorável na visão dos clientes, pois, 34,36% a consideraram totalmente adequada.
- O maior percentual de clientes, que a julgaram totalmente adequada, recaiu sobre o Hotel B. A tabela 6.45 demonstra os dados da pesquisa.

Tabela 6.45: Avaliação dos pesquisados sobre o Custo X Benefício da escolha

Custo x Benefício	Totalmente adequado		Adequado		Indiferente		Inadequado		Totalmente inadequado		Em branco		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	25	36,77	36	52,94	3	4,41	2	2,94	2	2,94			68	100
Hotel B	41	43,62	51	54,26	1	1,06	1	1,06					94	100
Hotel C	23	23,7	63	64,95	6	6,2	3	3,09	1	1,03	1	1,03	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Totalmente adequado	89	34,4
Adequado	150	57,9
Indiferente	10	3,86
Inadequado	6	2,32
Totalmente inadequado	3	1,16
Em branco	1	0,38
Total Geral	259	100

- **Avaliação do julgamento dos hóspedes no contexto geral do Hotel escolhido e sua recomendação**

Questão 20: Parecer dos pesquisados, considerando o Hotel como um todo

- Observa-se, no resumo dos três Hotéis, que 86,10% dos clientes afirmam que voltarão a se hospedar nos mesmos.
- O maior percentual individual no fator “Surpreendeu-me, voltarei” foi atribuído ao Hotel B.
- As maiores dúvidas foram evidenciadas pelos hóspedes do Hotel C, bem como os que decidiram não voltar a se hospedar neste Hotel.

A Tabela 6.46 evidencia o resultado detalhado, que pode ser visualizado na Figura 6.4.

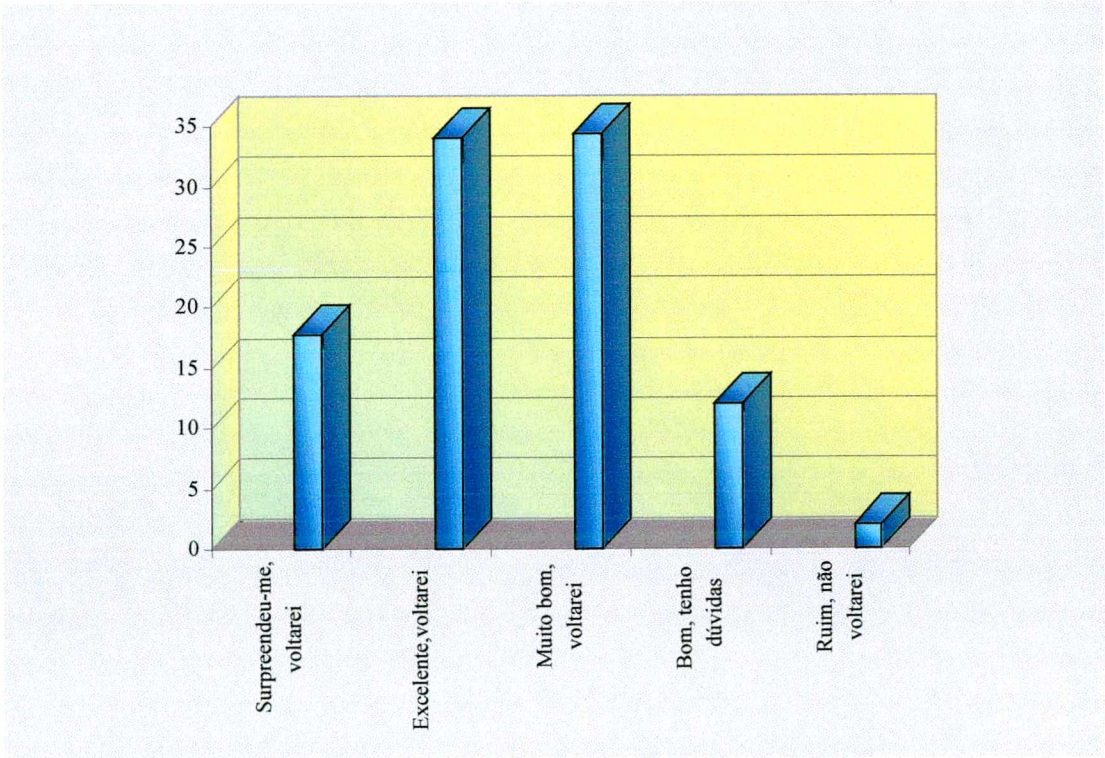
Tabela 6.46: Parecer dos pesquisados sobre os Hotéis, considerando o todo

Parecer Geral	Surpreendeu-me, voltarei		Excelente, voltarei		Muito bom, voltarei		Bom, tenho dúvidas		Ruim, não voltarei		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	12	17,64	25	36,77	26	38,24	3	4,41	2	2,94	68	100
Hotel B	19	20,22	34	36,17	35	37,23	6	6,38			94	100
Hotel C	15	15,47	29	29,9	28	28,86	22	22,68	3	3,09	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Surpreendeu-me, voltarei	46	17,76
Excelente, voltarei	88	33,98
Muito bom, voltarei	89	34,36
Bom, tenho dúvidas	31	11,97
Ruim, não voltarei	5	1,93
Total Geral	259	100

Figura 6.4: Parecer geral dos pesquisados sobre os Hotéis A, B e C



Questão 21: Recomendação dos Hotéis para amigos e parentes

Como observa-se no resumo da Tabela 6.47:

- A grande maioria dos hóspedes (95,37%) recomenda os Hotéis para seus amigos e parentes.
- O Hotel B foi o único a obter unanimidade quanto à indicação (100%).

A Figura 6.5 ilustra os dados resultantes da questão.

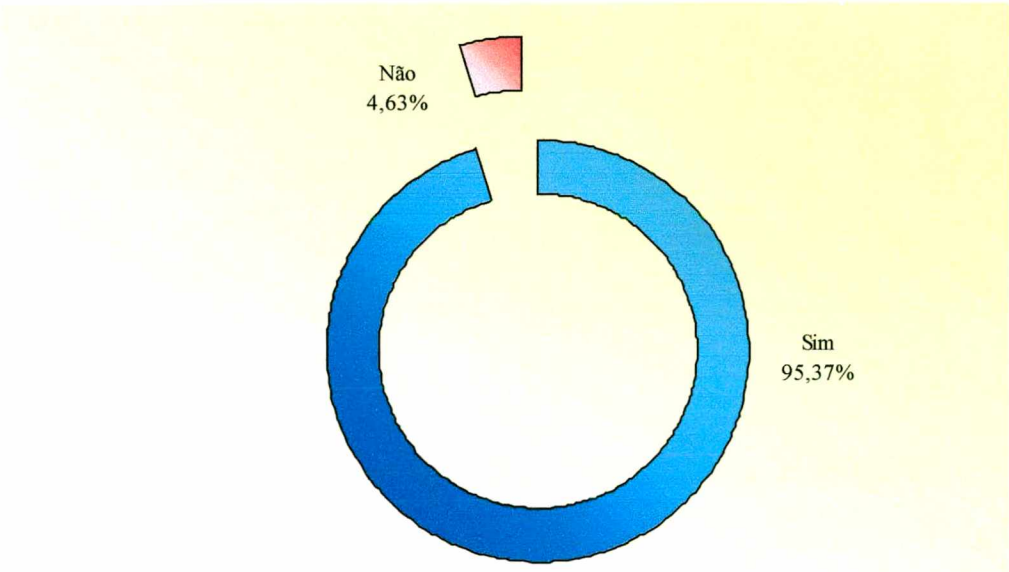
Tabela 6.47: Recomendação dos Hotéis por parte dos pesquisados

Recomendação do Hotel	Sim		Não		Total Geral	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	64	94,12	4	5,88	68	100
Hotel B	94	100			94	100
Hotel C	89	91,75	8	8,25	97	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Sim	247	95,37
Não	12	4,63
Total Geral	259	100

Figura 6.5: Recomendação dos Hotéis para amigos e parentes



Na elaboração do questionário, achou-se conveniente incluir uma pergunta aberta, propiciando aos pesquisados uma maior liberdade de expressarem suas percepções, em relação aos fatos que não foram contemplados nas questões fechadas. O item a seguir expõe os resultados extraídos na pesquisa.

6.3.2 Apresentação dos comentários pessoais - pergunta aberta do questionário aplicado aos hóspedes, por Hotel

6.3.2.1 Hotel A

No que diz respeito à pergunta aberta do questionário de levantamento de dados, para os comentários gerais, 15 participantes (22,06%) se pronunciaram a respeito, totalizando 31 itens observados, obtendo-se a média de 2,07 observações por participante.

As respostas foram categorizadas em blocos, dada a diversidade de avaliações, comentários e sugestões feitas, e encontram-se detalhadas na Tabela 6.48.

Para uma melhor visualização, a Figura 6.6 expõe os dados.

Tabela 6.48: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes do Hotel A

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC.
ATENDIMENTO: ASPECTOS NEGATIVOS			
A2	<ul style="list-style-type: none"> Check-In e o Check-Out são muito lentos. Recepcionista deu mais atenção ao telefone do que aos hóspedes no balcão. O atendimento é frio, não se consegue orientações adequadas a respeito de opções de traslado, para as partes turísticas, as opções de lazer, restaurante (indicações). Não há quase serviço de bar, exceto o da piscina que fecha cedo. Problema de comunicação: <i>staff</i> não domina inglês ou francês. 	1 1 1 1 1	
A6		1	
A11		1	
Sub-Total:		5	16%
ATENDIMENTO: ASPECTOS POSITIVOS			
A1/13	<ul style="list-style-type: none"> Pessoal motivado, cortês, atencioso. 	2	
A15	<ul style="list-style-type: none"> Aos funcionários deixo minhas congratulações pelo bom serviço. 	1	
Sub-Total:		3	10%
EQUIPAMENTOS/INSTALAÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
A1	<ul style="list-style-type: none"> O sistema instalado no Check-In para emissão da nota fiscal, é horrível, totalmente inadequado para o perfil do hotel. 	1	
A2	<ul style="list-style-type: none"> Aparelhagem de ginástica ultrapassada. Falta ventilação na sala de ginástica. 	1 1	
A3	<ul style="list-style-type: none"> Por ser hotel 4 estrelas, fui colocado no pior quarto duplo com suíte deste hotel, ou seja, de frente para a Rua (138), com todo o ruído desta. 	1	
A5	<ul style="list-style-type: none"> Passsei a observar melhor a limpeza e constatei que havia "sujeira" nos cantos do quarto, o que me levou a ter problemas alérgicos. 	1	
Sub-Total:		5	16%
ALIMENTOS/REFEIÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
A2	<ul style="list-style-type: none"> Falta refrigerante <i>light</i> no apartamento. Falta iogurte no café da manhã. Jantar não tem boa qualidade e variedade. 	1 1 1	
A15		1	
Sub-Total:		3	10%
ASPECTOS GERAIS NEGATIVOS			
A3	<ul style="list-style-type: none"> Tive que pagar a última diária que excedeu a do pacote e que foi maior "porque na época do feriado elas sobem", e isto acontece em todo lugar, segundo o recepcionista. Sauna, sinuca (recreação), não deveriam ser cobradas a mais, e sim já estarem incluídas na diária. Foi muito chato ter que pagar para usar esses meios de lazer. 	1 1	
A4		1	
A6	<ul style="list-style-type: none"> Falta de informação turística, folhetos, mapas, etc. Falta <i>Souvenir Store</i>. 	1 1	
Sub-Total:		4	13%
ASPECTOS GERAIS POSITIVOS			
A12	<ul style="list-style-type: none"> Gostei muito do hotel, pedi o livro do hotel para elogiar. 	1	
A13	<ul style="list-style-type: none"> Hotel excepcionalmente limpo. 	1	
Sub-Total:		2	6%
CRÍTICAS/COMENTÁRIOS:			
A7/A8	<ul style="list-style-type: none"> Sem críticas/comentários. 	2	
A13	<ul style="list-style-type: none"> Todos os serviços agradáveis, principalmente o restaurante e a piscina. Apreciamos muito a visita. 	1	
Sub-Total:		3	10%
SUGESTÕES:			
A3	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o treinamento da recepção. 	1	
A10	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a comunicação em inglês. 	1	
A9	<ul style="list-style-type: none"> Separar quartos apenas para fumantes. Apesar da limpeza dos quartos, o odor causado pelo cigarro, permanece no apartamento. 	1	
A14	<ul style="list-style-type: none"> O <i>Buffet</i> deveria ter maior requinte e paladar. 	1	
A15	<ul style="list-style-type: none"> O jantar deveria ser de melhor qualidade e variedade, como o café da manhã. 	1	
A15	<ul style="list-style-type: none"> Gostaria que a água do banheiro (quente e fria) fosse melhor regulada. 	1	
Sub-Total:		6	19%
TOTAL:		31	100%

Avaliando-se as opiniões dos hóspedes, verifica-se que:

- As maiores concentrações de manifestações negativas recaem sobre o Atendimento e sobre os Equipamentos e Instalações, seguidas dos Aspectos Gerais. Os hóspedes reclamam da demora, descaso, da comunicação deficiente, e de problemas estruturais. Percebe-se que a valorização está no contato humano e nos itens relacionados ao conforto.
- Dentre todas as categorias, o item “Sugestões” recebeu uma relevante contribuição, elencadas por quem vivenciou todo o ciclo da prestação de serviços, oportunizando a reflexão sobre o atendimento das expectativas dos hóspedes.

6.3.2.2 Hotel B

Neste Hotel, 25 pessoas se manifestaram, o que corresponde a 26,60% dos participantes da pesquisa, totalizando 46 itens observados, obtendo-se a média de 1,84 observações por participante.

As respostas encontram-se detalhadas na Tabela 6.49 e podem ser visualizadas na Figura 6.6.

Tabela 6.49: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes do Hotel B

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC
ATENDIMENTO: ASPECTOS NEGATIVOS			
B4	• Não há boa comunicação com respeito a algum <i>show</i> ou espetáculo que se desenvolve no hotel.	1	
B7,B11,B19	• Serviço de bar na piscina é lento. Faltou pessoal para atender. O atendimento do bar da piscina é péssimo.	3	
B7	• A informação foi normal na recepção, mas falta-lhes um pouco de interesse em divulgar tudo o que oferece o lugar, fora os passeios organizados.	1	
B8,B16	• A decepção foi a falta de educação, percepção crítica do vendedor da loja. Este comportamento denigre a imagem do hotel. A moça da loja foi extremamente mal educada.	2	
Sub-Total:		7	15%
ATENDIMENTO: ASPECTOS POSITIVOS			
B3,B17,B18,B19	• Foi excelente a forma com que fomos atendidos. O serviço é personalizado. • Excelente a atenção do pessoal (restaurante, recepção, etc.). Dá gosto ser tratado com tanta cortesia. A educação e simpatia dos funcionários chama a atenção.	4	
B19	• O atendimento é de primeira. Vocês estão de Parabéns!!	1	
Sub-Total:		5	11%
EQUIPAMENTOS/INSTALAÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
B1	• Não existe aparelhos de ginástica, como consta na <i>Internet</i> . • Televisão não funcionou adequadamente. • Por ser hotel 4 estrelas e alto preço das diárias, as condições das acomodações deveriam ter qualidade superior, comparando às outras cidades próximas.	1 1 1	
B4,B25	• O hotel em geral não tem uma temperatura adequada, por falta de um bom ar condicionado.	2	
B6	• A temperatura do quarto não agradou ao chegar, mas resolveram rapidamente.	1	
B11	• Está na hora de renovar a pintura do hotel.	1	
B14,B19	• O quarto 301 apresenta um odor desagradável (que vem do banheiro)	2	
Sub-Total:		9	19%
EQUIPAMENTOS/INSTALAÇÕES: ASPECTOS POSITIVOS			
B18	• As comodidades do hotel são de primeiro nível.	1	
B19	• A estrutura, o <i>design</i> , a localização, acomodações, restaurante e a vista do hotel são excelentes.	1	
Sub-Total:		2	4%
ALIMENTOS/REFEIÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
B12	• Tirar a nata do leite no café da manhã, ou colocar uma peneira na mesa.	1	
B13	• Dificuldade para alimentar criança de 11 meses. Não havia iogurte, purê, e o leite da mamadeira estava complicado de se obter a uma temperatura normal.	1	
B22	• Faltam sorvete e frutas como sobremesa.	1	
Sub-Total:		3	7%
ALIMENTOS/REFEIÇÕES: ASPECTOS POSITIVOS			
B21	• O <i>Buffet</i> e outros pratos são excelentes.	1	
Sub-Total:		1	2%
ASPECTOS GERAIS NEGATIVOS			
B2	• Não tem material de divulgação suficiente.	1	
B9	• Há somente um canal em espanhol.	1	
B13	• Não há trocadores de fraldas no piso térreo.	1	
Sub-Total:		3	7%
ASPECTOS GERAIS POSITIVOS			
B6,B10,B24	• No geral o hotel é muito bom, desde a atenção do pessoal, a comida, as habitações, tudo muito bom.	3	
B21	• Freqüente o Hotel há tempos e está cada vez melhor.	1	
B23	• O Hotel é lindo, muito agradável e voltarei enquanto puder.	1	
Sub-Total:		5	11%
CRÍTICAS/COMENTÁRIOS			
B5,B10	• Sem críticas/comentários	2	
B19	• Achei este hotel um dos melhores que já fiquei.	1	
B25	• Eu recomendaria este hotel.	1	
Sub-Total:		4	9%
SUGESTÕES:			
B2	• Transporte a cada hora, com custo moderado.	1	
B3,B9,B15	• TV a cabo, <i>Direct Tv</i> , ou canais de vídeo	5	
B10,B20			
B14	• Revisar o sistema de encanamento do banheiro do quarto 301.	1	
Sub-Total:		7	15%
TOTAL:		46	100%

Avaliando-se as opiniões, observa-se que:

- As maiores concentrações de manifestações negativas recaem sobre os Equipamentos e Instalações. Os hóspedes reclamam da temperatura do ambiente, e de outros fatores ligados ao conforto e bem-estar.
- Nos aspectos negativos do Atendimento recaem críticas dos hóspedes sobre a comunicação (informações) , considerada deficiente e a falta de pessoal para o serviço de bar da piscina.
- O item “Sugestões” também recebeu manifestações significativas que poderão servir de norteadoras para os gestores do Hotel.

6.3.2.3 Hotel C

Neste Hotel, 47 pessoas se manifestaram, o que corresponde a 48,45% dos participantes da pesquisa, totalizando 97 itens observados, dando uma média de 2,06 observações por participante.

De acordo com o número de observações, as respostas foram divididas em duas tabelas, 6.50 e 6.51, sendo que a primeira requer complementação, por isso apresenta os sub-totais, e a segunda expõe o total de observações realizadas neste Hotel.

Uma melhor visualização apresenta-se na Figura 6.6.

Tabela 6.50: Compilação das respostas da questão aberta do questionário aplicado aos clientes do Hotel C, referentes ao 'Atendimento' e aos 'Aspectos Gerais'

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC.
ATENDIMENTO: ASPECTOS NEGATIVOS			
C16,C47	• Falta de atenção no restaurante. Bastante distração.	2	
C26, C47	• Serviço de bar da piscina não tem garçons suficientes e estes não estão interessados no bem-estar do hóspede.	2	
C32	• Garçons sem motivação para o trabalho.	1	
C37	• Não sabiam informar o horário que abria o comércio no Paraguai, e se este havia adotado o horário de verão.	1	
Sub-Total:		6	6%
ATENDIMENTO: ASPECTOS POSITIVOS			
C2	• A preocupação dos funcionários com os hóspedes é ótima.	1	
C7	• O serviço foi muito bom.	1	
C23, C28, C44	• O atendimento e atenção do pessoal do hotel foi excelente.	3	
C35,C39	• Fui muito bem atendido.	2	
C45	• Fui atendida com cortesia e atenção.	1	
Sub-Total:		8	8%
EQUIPAMENTOS/INSTALAÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
C2,C41	• Não avisaram os hóspedes que não tem cama de casal, juntaram as camas de solteiro.	2	
C25,C33	• Cheiro de mofo.		
C6	• O carpet no chão, nas paredes e na cama faz mal à saúde, é sujo e desagradável.	2	
C6,C8,C10,C21, C26	• Os banheiros, incluindo o box, estão péssimos.	1	
C6, C26,	• O sistema de TV a cabo é de má qualidade, limitado.		
C24, C25	• Ar condicionado muito barulhento.	5	
C9, C21	• Decoração do quarto antiga.	2	
C26, C42	• Manutenção dos quartos deficiente, com móveis velhos.	2	
C10	• Ausência de sala para ginástica.	2	
C11	• Difícil o aquecimento da água do banho.	2	
C13	• Nas habitações não há roupeiros.	1	
C13	• As instalações da recepção estão em mau estado.	1	
C17	• A cama é macia demais para quem tem problema de coluna.	1	
C19,C20	• Quarto pouco arejado, cheirando a mofo.	1	
	• Ar condicionado tem muito pó.	2	
C41		1	
Sub-Total:		26	27%
ALIMENTOS/REFEIÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
C2, C6	• Falta de variedades no restaurante.	2	
C6	• Restaurante regular.	1	
C11, C26	• A qualidade do café da manhã é precária (poucas opções).	2	
C24	• As refeições não são saborosas.	1	
C40	• Sucos naturais sem qualidade, com muita água.	1	
Sub-Total:		7	7%
ASPECTOS GERAIS NEGATIVOS			
C2	• Não tem <i>shampoo</i> , condicionador e secador nos quartos.	1	
C11	• As refeições são caras. Parece que se cobra para o turista estrangeiro.	1	
C12	• Não deveria ser cobrada taxa na ligação a cobrar.	1	
C14	• Falta Material de divulgação	1	
C26	• Os hotéis 4 estrelas brasileiros são menos confortáveis que os argentinos.	1	
C16	• Falta de manutenção em todos os sentidos.	1	
	• Lençóis velhos, com furos de cigarros.	1	
C18	• Toalhas velhas.	1	
Sub-Total:		8	8%
ASPECTOS GERAIS POSITIVOS			
C1, C27	• Muito bom a estadia e entretenimentos.	2	
C3	• Ótimo Hotel – cômodo e bonito.	1	
C4, C5,C38	• Tudo muito bom.	3	
C24	• A área física do hotel é espaçosa e com muita área verde.	1	
C27	• O lazer no Aquamania ¹³ nos proporcionou bons momentos.	1	
C28	• Um dos melhores hotéis que conheci.	1	
C34	• Gostei muito do hotel.	1	
Sub-Total:		10	10,5%

¹³ Parque Aquático construído ao lado do Hotel, faz parte do complexo, mas como é aberto ao público, não tem acesso direto pelo mesmo. O hóspede desloca-se aproximadamente 100 metros, identifica-se, passa por uma catraca onde recebe uma credencial (pulseira) e pode adentrar suas dependências. Funciona no período de setembro a abril, das 10 às 20 horas, exceto às segundas-feiras.

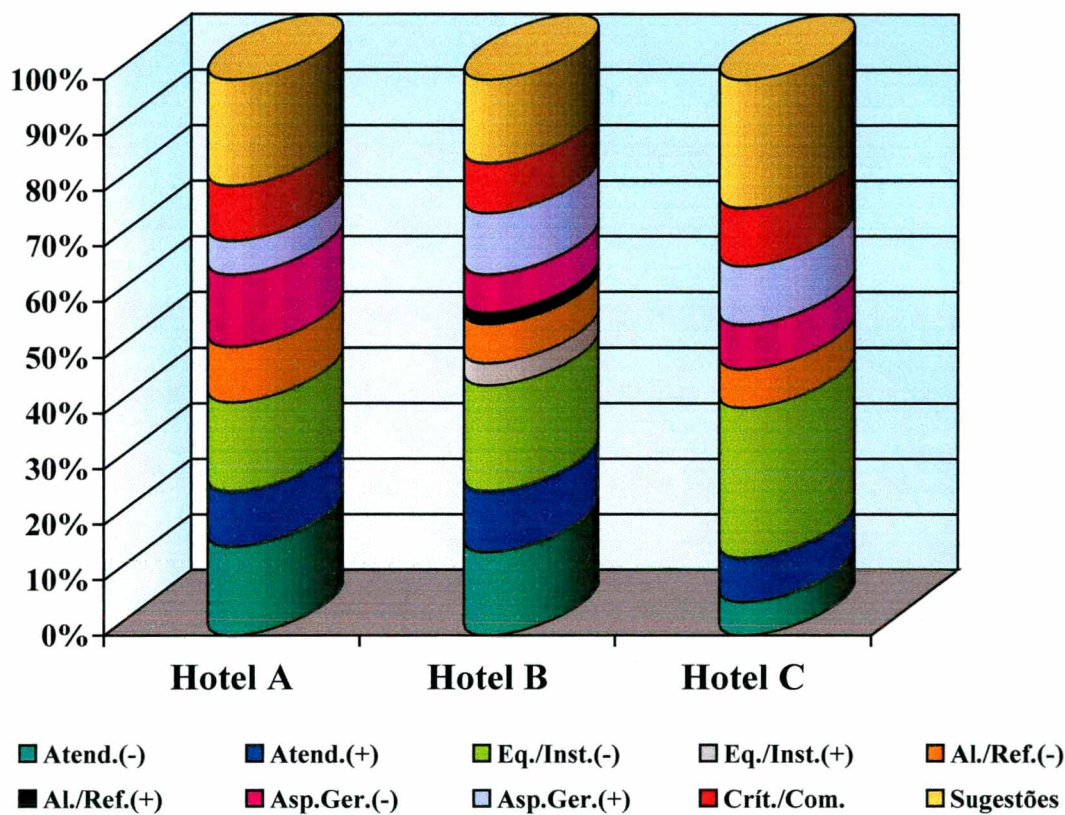
Tabela 6.51: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes do Hotel C , referentes às Críticas/Comentários e Sugestões

CRÍTICAS/COMENTÁRIOS			
C7	• Voltarei e trarei mais amigos.	1	
C22, C31	• Se continuar assim, continuará sendo um bom Hotel.	2	
C35	• Voltarei com certeza.	1	
C39	• Superou minhas expectativas.	1	
C43	• Tudo foi excelente.	1	
C9	• Críticas à qualidade do restaurante.	1	
C29	• Não tenho críticas aos serviços.	1	
C46	• Telefonemas muito caros.	1	
C47	• Havia baratas nas habitações (4 pessoas disseram o mesmo).	1	
Sub-Total:		10	10,5%
SUGESTÕES:			
C8	• Os eletroeletrônicos (ar condicionado, TV) precisam ser trocados.	1	
C10	• Retirar o <i>carpet</i> de todos os quartos.	1	
	• Melhorar a recepção de sinal de TV a cabo.	1	
	• O box do banheiro poderia ser substituído por <i>blindex</i> .	1	
C11	• É necessário rever o sistema de aquecimento.	1	
C13	• As habitações poderiam ser mais confortáveis.	1	
C14, C15	• Trocar os aparelhos de TV – são antigos.	2	
C14	• Maior número de opções de TV a cabo (mais canais com filmes).	1	
C17	• O colchão poderia ser um pouco mais duro.	1	
C20	• Dar mais atenção aos quartos da ala de baixo.	1	
C21	• O local é bonito e agradável, devem preservar o bom atendimento ao hóspede.	1	
C23	• Conheço o Brasil todo, e o maior custo está em Foz do Iguaçu. Gostaria que este ponto fosse revisto.		
	• As instalações internas merecem uma reforma e melhor manutenção.	1	
C24, C25	• Gostaria que o estacionamento fosse coberto.		
C29,C38	• Mais segurança no estacionamento.	2	
	• Maior número de garçons para servir bebidas (almoço e jantar).	2	
C31	• Reformular os móveis dos quartos.	1	
C30	• Acesso ao Aquamania deveria ser pelo hotel.	1	
C36	• Continuar melhorando sempre.	1	
C42	• Decoração deveria ser modernizada.	1	
Sub-Total:		22	23%
TOTAL:		97	100%

Neste Hotel observa-se que:

- O item que apresentou-se relevante foi o “Aspectos Negativos dos Equipamentos e Instalações”. As avaliações dos hóspedes recaem sobre o mobiliário considerado antigo, ultrapassado, banheiros carentes de manutenção e adequação, aparelhos de TV ultrapassados e sem recursos tecnológicos, roupas de cama e banho que merecem atenção, entre outras manifestações.
- O Hotel poderá utilizar-se das sugestões de seus hóspedes, para direcionar suas ações no sentido da satisfação do cliente e da melhoria de seu produto.

Figura 6.6: Visualização gráfica das categorias que representam a opinião dos hóspedes, por Hotel



6.3.2.4 Avaliação Geral dos Hotéis A, B e C

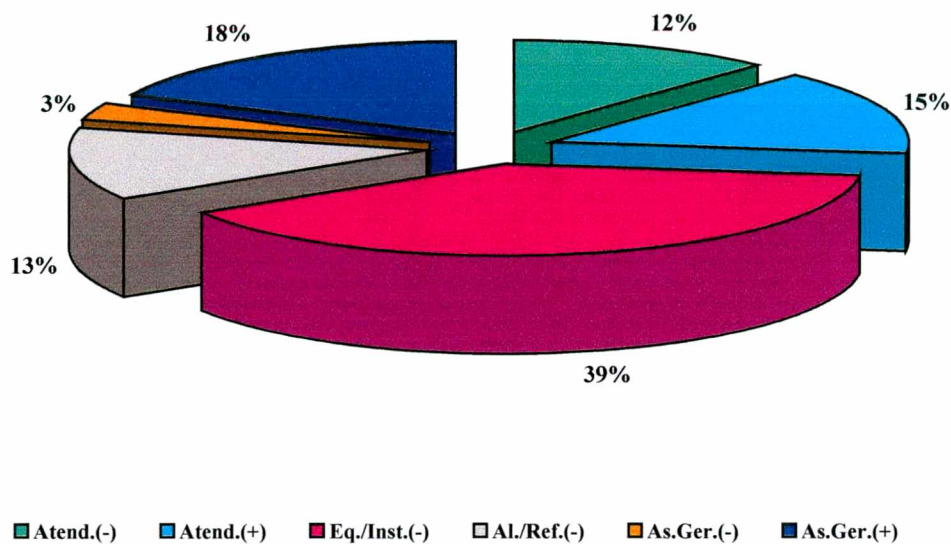
Nestes Hotéis, 87 pessoas se manifestaram, o que corresponde a aproximadamente 33,59% dos participantes da pesquisa. As respostas semelhantes foram agrupadas na Tabela 6.52, totalizando 102 observações. A Figura 6.7 expõe os dados.

Tabela 6.52: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos clientes dos Hotéis A, B e C.

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC.
ATENDIMENTO: ASPECTOS NEGATIVOS			
A2, A11, B4, B7,C37	<ul style="list-style-type: none">Falhas de Comunicação com o hóspede.	5	
A6, B7, B11, B19, C16, C26, C32	<ul style="list-style-type: none">Precário atendimento dos garçons.	7	
Sub-Total:		12	12%
ATENDIMENTO: ASPECTOS POSITIVOS			
A1, A13, A 15, B3, B17, B18, B19* ¹⁴ , C2, C7, C23, C28, C35, C39, C44, C45	<ul style="list-style-type: none">Excelente a forma de atendimento.	16	
Sub-Total:		16	15%
EQUIPAMENTOS/INSTALAÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
A1,B1, C10	<ul style="list-style-type: none">Falta de sala e aparelhos de ginástica (quando existem estão ultrapassados/inadequados).	3	
A2, B4, B6, B25, C19, C20, C24, C25, C41	<ul style="list-style-type: none">Problemas de ventilação e com o ar condicionado.	9	
A1, A3, A5, B1*, B11, B14, B19, C2, C6**, C8, C9, C10, C11, C13*, C17, C21*, C25, C26**, C33, C41, C42	<ul style="list-style-type: none">Condições gerais desfavoráveis.	28	
Sub-Total:		40	39%
ALIMENTOS/REFEIÇÕES: ASPECTOS NEGATIVOS			
A2*, B13, B22, C2, C6, C11, C26	<ul style="list-style-type: none">Falta de variedades de produtos.	8	
A14, B12, C6, C24, C40	<ul style="list-style-type: none">Falta de qualidade.	5	
Sub-Total:		13	13%
ASPECTOS GERAIS NEGATIVOS			
A6, B2, C14	<ul style="list-style-type: none">Falta material de divulgação. <p>Aspectos diversificados – detalhados em cada Hotel.</p>	3	
Sub-Total:		3	3%
ASPECTOS GERAIS POSITIVOS			
A12, A13, B6, B10, B21, B23, B24, C1, C2, C3, C4, C5, C24, C27*, C28, C34, C38	<ul style="list-style-type: none">Elogios.	18	
Sub-Total:		18	18%
Total:		102	100%

¹⁴ Cada asterisco representa mais uma observação do hóspede sobre o tema.

Figura 6.7: Visualização gráfica das respostas abertas dos hóspedes dos Hotéis A, B e C



Avaliando-se os Hotéis em estudo, percebe-se que:

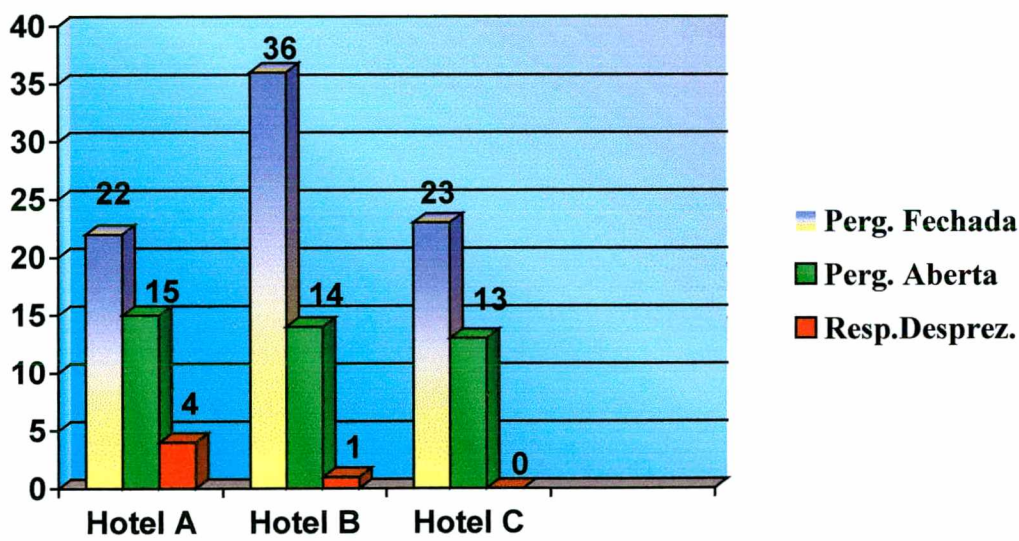
- As maiores manifestações incidem sobre os “Aspectos Negativos dos Equipamentos e Instalações”, com um elevado número de considerações para o Hotel C.
- Em oposição a este item, o Hotel C é o melhor Hotel avaliado nos fatores “Atendimento” e “Aspectos Gerais Positivos”, o que de certa forma compensam os fatores considerados negativos.
- No geral, os “Aspectos Positivos do Atendimento” superaram os negativos, sendo evidenciada pelos hóspedes uma série de elogios aos empreendimentos focados.

As sugestões não foram avaliadas no item geral, porque representam as particularidades inerentes a cada elemento da amostra, cabendo a cada instituição sua observância e liberdade de ação, no sentido de aperfeiçoarem-se, atendendo às expectativas de quem investe no negócio - o cliente.

6.4 Apresentação e Avaliação dos Dados da Pesquisa, obtidos por meio da Aplicação de Questionários para o Cliente Interno

Os colaboradores de linha de frente abordados totalizaram 81. A Figura 6.8, ilustra o número de funcionários que responderam às perguntas fechadas e à pergunta aberta do questionário. Foram desprezadas cinco respostas (quatro dos colaboradores do Hotel A e uma do Hotel B), porque não tinham relação com o trabalho.

Figura 6.8: Número de colaboradores de linha de frente que responderam às perguntas fechadas e à pergunta aberta do questionário de pesquisa



6.4.1 Apresentação dos resultados das questões fechadas do questionário

Seguiu-se a numeração das questões do questionário para facilitar a interpretação.

• Quanto ao perfil dos colaboradores

As Tabelas 6.53 a 6.62 demonstram o perfil da amostra pesquisada, considerando-se o tempo de serviço, sexo, faixa etária, renda, estado civil, número de filhos, grau de escolaridade e comunicação em outro idioma.

Questão 1: Ano de admissão dos colaboradores

Observando-se as tabelas 6.53 e 6.54, percebe-se que:

- Considerando-se que o Hotel A foi inaugurado em 1997, tem-se maior incidência de entradas de colaboradores em 1998 e 2000.
- A maioria dos colaboradores de linha de frente do Hotel B ingressou no ano de 2000, embora se observe desde o início de seu funcionamento entradas anuais menos expressivas, acentuando-se nos últimos três anos, supostamente pelo crescimento deste e maior agressividade na conquista de clientes.
- Igualmente, no Hotel C, a maioria das entradas deu-se este ano.
- No contexto geral, tem-se os três últimos anos como maior expressão de ingresso de pessoal, o que de certa forma exige um esforço da área de treinamento, no sentido de integração, qualidade e produtividade.

Tabela 6.53: Ano de admissão dos colaboradores nos Hotéis

Hotel A	Total Parcial		Hotel B	Total Parcial		Hotel C	Total Parcial	
	VR	VP		VR	VP		VR	VP
Não respondeu	4	18,18	1.991	2	5,56	Não respondeu	4	17,39
1.997	1	4,55	1.992	1	2,78	1.991	1	4,35
1.998	7	31,82	1.993	1	2,78	1.993	1	4,35
1.999	2	9,09	1.994	4	11,11	1.995	1	4,35
2.000	8	36,36	1.995	1	2,78	1.997	5	21,74
Total Geral	22	100	1.996	4	11,11	1.998	2	8,7
			1.997	3	8,33	1.999	3	13,04
			1.998	6	16,67	2.000	6	26,08
			1.999	5	13,88	Total Geral	23	100
			2.000	9	25			
			Total Geral	36	100			

Tabela 6.54: Ano de admissão dos colaboradores, considerando os três Hotéis

Hotéis A, B e C	VR	VP
não respondeu	8	9,89
1.991	3	3,7
1.992	1	1,24
1.993	2	2,47
1.994	4	4,94
1.995	2	2,47
1.996	4	4,93
1.997	9	11,11
1.998	15	18,52
1.999	10	12,34
2.000	23	28,39
Total Geral	81	100

Questão 2: Sexo dos colaboradores pesquisados

Avaliando-se o sexo dos pesquisados, verifica-se que:

- Há equilíbrio entre os colaboradores de linha de frente, igualando-se no Hotel A, predominando, com pouca vantagem, funcionários do sexo masculino no Hotel B e feminino no Hotel C.

Os resultados podem ser visualizados na tabela 6.55.

A Figura 6.9 ilustra os resultados da pesquisa quanto ao assunto.

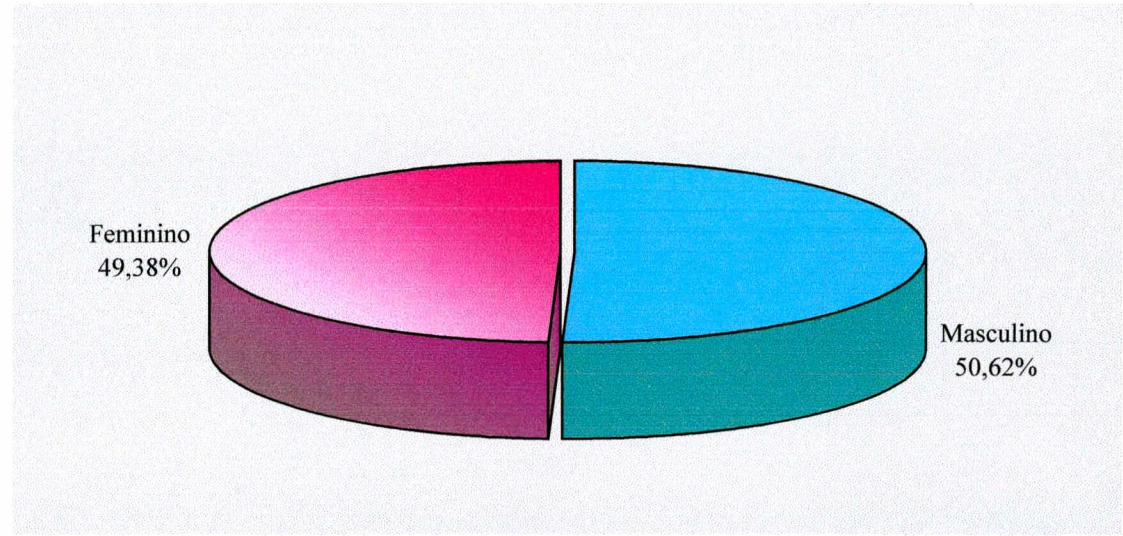
Tabela 6.55: Sexo dos colaboradores de linha de frente por Hotel

Sexo	Masculino		Feminino		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	11	55,56	11	50	22	100
Hotel B	20	43,48	16	44,44	36	100
Hotel C	10		13	56,52	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Masculino	41	50,62
Feminino	40	49,38
Total Geral	81	100

Figura 6.9: Visualização gráfica do sexo dos colaboradores pesquisados



Questão 3: Faixa etária dos colaboradores

A tabela 6.56 demonstra os dados resultantes, e pode-se observar que:

- No Hotel A, 50% dos colaboradores têm entre 21 a 30 anos, e 31,82% entre 31 e 40 anos.
- Os dados são aproximados no Hotel B, sendo que 52,78% dos colaboradores têm entre 21 e 30 anos, e 33,33% entre 31 e 40 anos.
- No Hotel C, a grande maioria (65,22%) têm entre 21 e 30 anos.
- Resumindo, poder-se-ia afirmar que a maioria dos colaboradores tem entre 21 e 30 anos.

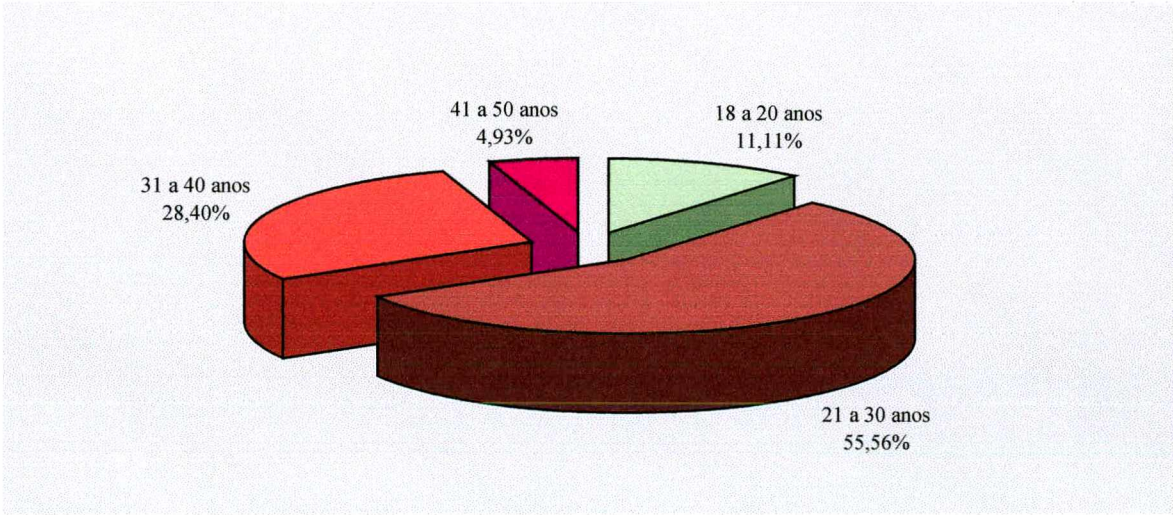
A Figura 6.10 ilustra o assunto.

Tabela 6.56: Faixa etária dos colaboradores por Hotel

Faixa Etária	de 18 a 20 anos		de 21 a 30 anos		de 31 a 40 anos		41 a 50 anos		acima		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	2	9,09	11	50	7	31,82	2	9,09			22	100
Hotel B	3	8,33	19	52,78	12	33,33	2	5,56			36	100
Hotel C	4	17,39	15	65,22	4	17,39					23	100

Resumindo:	
Hotéis A, B e C	VP
18 a 20 anos	11,11
21 a 30 anos	55,56
31 a 40 anos	28,4
41 a 50 anos	4,93
Total Geral	100

Figura 6.10: Visualização gráfica da faixa etária dos colaboradores pesquisados



Questão 4: Renda mensal dos colaboradores

Como pode-se observar na tabela 6.57 e visualizar na Figura 6.11:

- A maior concentração de renda está na primeira faixa, sobressaindo-se o Hotel C com (82,61%) dos colaboradores de linha de frente, que recebem até R\$ 378,00, o que corresponde a aproximadamente 2,5 salários mínimos.
- Na segunda faixa, compreendida entre R\$ 379,00 a R\$ 755,00, evidenciam-se os Hotéis A e B, com pequena vantagem para o Hotel B.
- São poucos os colaboradores que encaixam-se na remuneração compreendida entre R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00. O maior percentual destes encontra-se no Hotel A (9,09%).

- No âmbito geral, 60,49% dos colaboradores pesquisados recebem até R\$ 378,00 mensais e praticamente metade destes (29,63%) estão na faixa imediatamente superior.

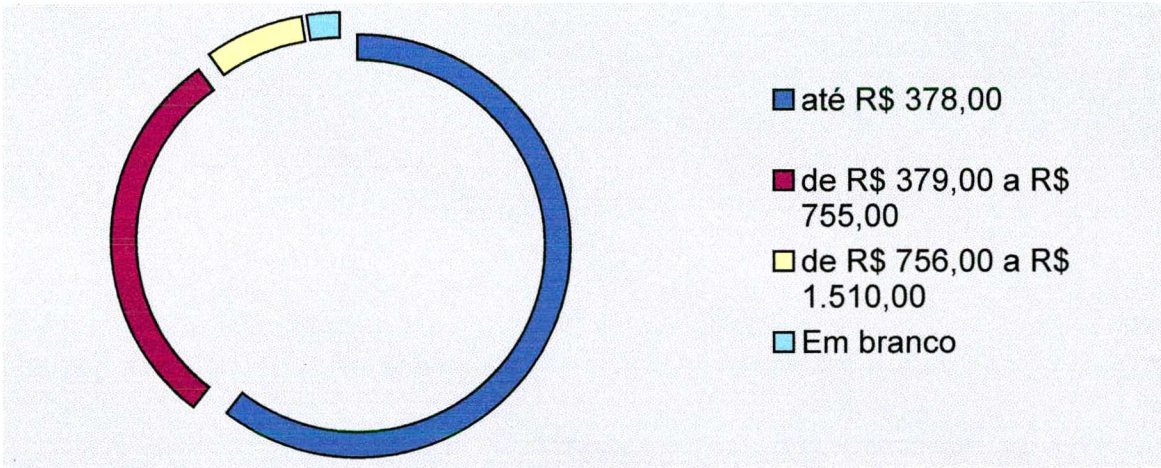
Tabela 6.57: Renda Mensal dos colaboradores por Hotel

Renda Mensal	até R\$ 378,00		de R\$ 379,00 a R\$ 755,00		de R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00		Em branco		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	11	50	7	31,82	2	9,09	2	9,09	22	100
Hotel B	19	52,78	14	38,89	3	8,33			36	100
Hotel C	19	82,61	3	13,04	1	4,35			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
até R\$ 378,00	49	60,49
de R\$ 379,00 a R\$ 755,00	24	29,63
de R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00	6	7,41
em branco	2	2,47
Total Geral	81	100

Figura 6.11: Renda Mensal dos colaboradores de linha de frente dos Hotéis pesquisados



Questão 5: Estado Civil dos colaboradores

Analisando-se os resultados no contexto geral, constantes na tabela 6.58, pode-se afirmar que:

- A maioria dos colaboradores pesquisados são casados (62,96%), e 28,40% são solteiros.
- Percentuais inexpressivos apontaram que 2,47% são viúvos (Hotel A), e 6,17% são separados/divorciados.

Tabela 6.58: Estado Civil dos pesquisados

Estado Civil	casado		solteiro		viúvo		separado		divorciado		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	13	59,09	6	27,27	2	9,09	1	4,55			22	100
Hotel B	23	63,89	11	30,55			1	2,78	1	2,78	36	100
Hotel C	15	65,21	6	26,09			2	8,7			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
casado	51	62,96
solteiro	23	28,4
viúvo	2	2,47
separado	4	4,94
divorciado	1	1,23
Total Geral	81	100

Questões 6 e 7: Indagação se o colaborador tem filhos e, no caso afirmativo, quantos

As tabelas 6.59 e 6.60 expõem os resultados, onde pode-se observar que:

- A grande maioria (70,37%) tem filhos.
- Mais de 50% dos colaboradores têm entre 1 e 2 filhos.

A Figura 6.12 ilustra as questões:

Tabela 6.59: Resultado da pergunta feita aos colaboradores: Você tem filhos?

Tem Filhos?	sim		não		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	18	81,82	4	18,18	22	100
Hotel B	25	69,44	11	30,56	36	100
Hotel C	14	60,87	9	39,13	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	57	70,37
não	24	29,63
Total Geral	81	100

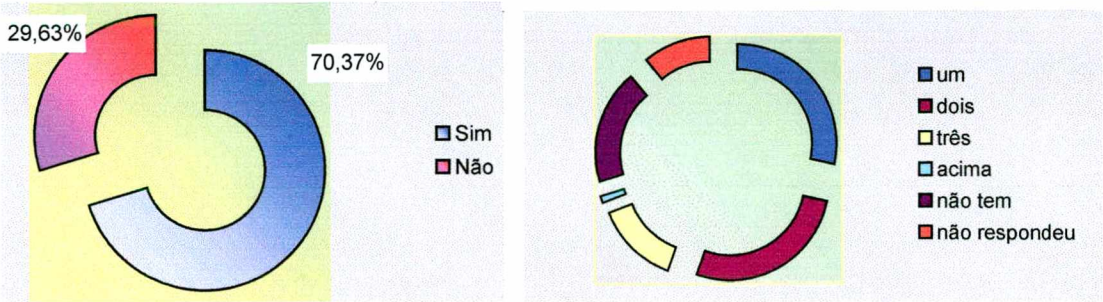
Tabela 6.60: Número de filhos dos colaboradores

Nº de filhos	um		dois		três		acima		não tem		não respondeu		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	8	36,36	5	22,73	5	22,73			4	18,18			22	100
Hotel B	8	22,22	11	30,56	5	13,88	1	2,78	11	30,56			36	100
Hotel C	7	30,43	6	26,09	1	4,35					9	39,13	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
um	23	28,4
dois	22	27,16
três	11	13,58
acima	1	1,23
não tem	15	18,52
não respondeu	9	11,11
Total Geral	81	100

Figura 6.12: Visualização Gráfica observando se os colaboradores têm filhos e o número destes



Questão 8: Grau de Escolaridade dos colaboradores

Verificando-se os resultados expostos na Tabela 6.61, pode-se dizer que:

- Os Hotéis A e B apresentam o maior percentual de colaboradores com 1º Grau incompleto.
- O Hotel C tem o maior percentual (34,78%) de colaboradores com 2º Grau completo.
- O Hotel B apresenta o maior percentual (11,11%) de colaboradores que provavelmente estão cursando o 3º Grau, e é o único entre os três que possui um colaborador com Pós-Graduação.
- No geral, prevalecem com 28,40% os colaboradores que não completaram o 1º Grau. Muito próximos, (27,16%) têm 2º Grau completo e abaixo de 10% dos colaboradores têm o 3º Grau incompleto, do que, de certa forma, pode-se deduzir que provavelmente estes últimos o estejam cursando.

A Figura 6.13 ilustra a questão.

Tabela 6.61: Grau de Escolaridade dos colaboradores

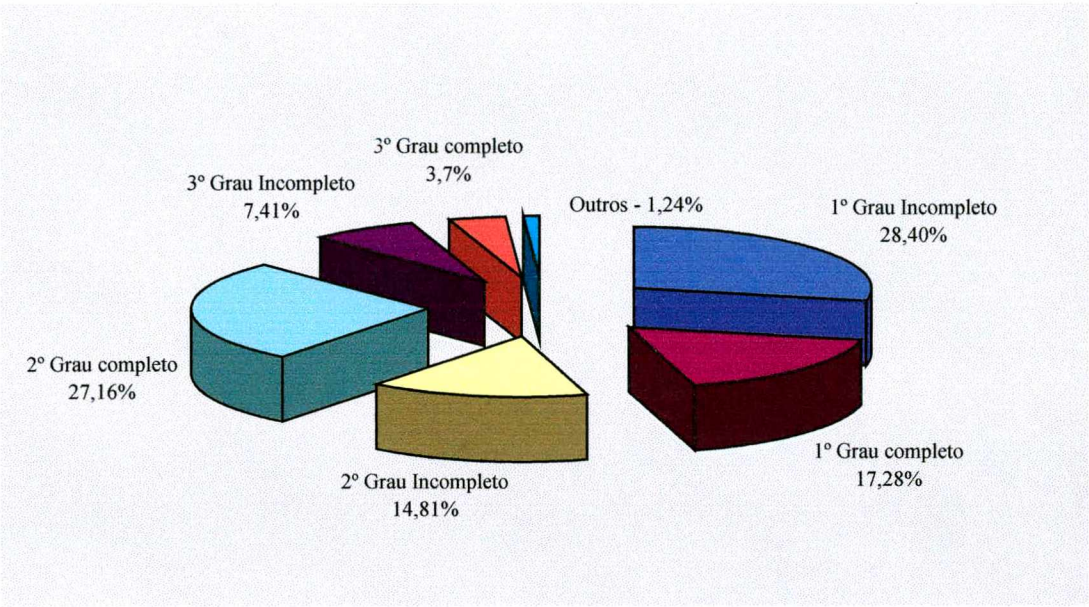
Escolaridade	1ºGrau incompleto		1ºGrau completo		2ºGrau incompleto		2ºGrau completo		3ºGrau incompleto		3ºGrau completo		Outros		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	7	31,82	5	22,73	4	18,18	5	22,73	1	4,54						100
Hotel B	13	36,11	3	8,33	3	8,33	9	25	4	11,11	3	8,33	1	2,79		100
Hotel C	3	13,04	6	26,09	5	21,74	8	34,78	1	4,35						100

Resumindo:

Hotéis A,B e C	VR	VP
1º Grau Incompleto	23	28,4
1º Grau completo	14	17,28
2º Grau Incompleto	12	14,81
2º Grau completo	22	27,16
3º Grau Incompleto	6	7,41
3º Grau completo	3	3,7
Outros ¹⁵	1	1,24
Total Geral	81	100

¹⁵ Curso de Pós-Graduação ao nível de especialização em Análise de Sistemas.

Figura 6.13: Visualização do Grau de Escolaridade dos colaboradores



Questão 9: Comunicação em outro idioma

Avaliando a Tabela 6.62, conclui-se que:

- No Hotel B a grande maioria (72,22%) fala outro idioma, seguido do Hotel C (47,83%), e 31,82% no Hotel A.
- Os Hotéis A e C têm os maiores percentuais de colaboradores que não falam outro idioma (acima de 40%). Dentre eles, os do Hotel A (22,73%) estão cursando.
- No Hotel B também percebe-se que, apesar deste apresentar o maior percentual de colaboradores que falam outro idioma, 13,89% estão cursando, o que induz à conclusão que os colaboradores deste Hotel estão melhor preparados para atender o cliente estrangeiro.
- No contexto geral, mais da metade dos colaboradores (54,32%) falam outro idioma e 14,82% estão cursando, o que explica a satisfação do hóspede em relação à comunicação com os funcionários dos Hotéis.

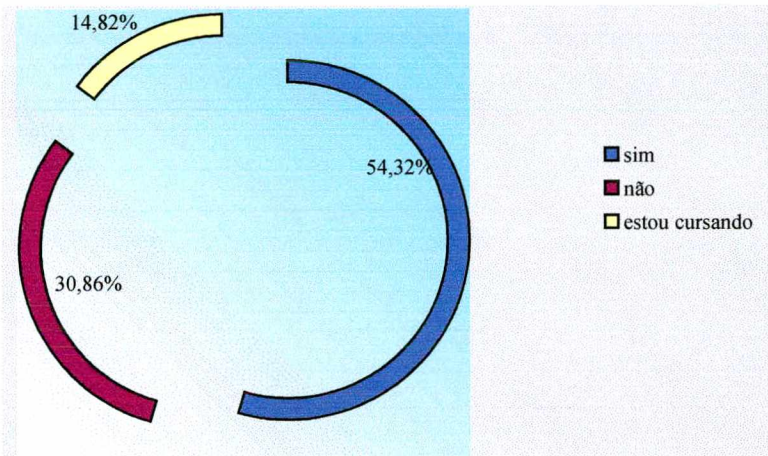
Tabela 6.62: Resultados da pesquisa quanto ao colaborador falar outro idioma

Outro Idioma	sim		não		Estou cursando		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	7	31,82	10	45,45	5	22,73	22	100
Hotel B	26	72,22	5	13,89	5	13,89	36	100
Hotel C	11	47,83	10	43,47	2	8,7	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	44	54,32
não	25	30,86
estou cursando	12	14,82
Total Geral	81	100

Figura 6.14: Visualização gráfica quanto à comunicação em outro idioma



- Quanto à percepção dos clientes internos sobre o atendimento prestado aos hóspedes

Questão 10: Percepção que o colaborador tem em relação ao tratamento que dispensa ao hóspede

Os dados constantes na Tabela 6.63, indicam que:

- Os colaboradores dos Hotéis A e B, com percentual acima de 50%,consideram que tratam o hóspede com muita cortesia, o que praticamente se reduz à metade (26,09%) em relação aos colaboradores do Hotel C, onde (52,17%) dizem tratar o hóspede com cortesia.
- Dentre os colaboradores dos três Hotéis, o maior percentual (21,74%) dos que prestam atendimento no Hotel C acreditam que agem dentro da normalidade.
- No geral, 45,68% dizem tratar os hóspedes com muita cortesia e 39,51% com cortesia.

Tabela 6.63: Percepção dos colaboradores sobre o atendimento que dispensam aos hóspedes

Tratamento	Muita Cortesia		Cortesia		Normalidade		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	12	54,55	8	36,36	2	9,09	22	100
Hotel B	19	52,78	12	33,33	5	13,89	36	100
Hotel C	6	26,09	12	52,17	5	21,74	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Muita Cortesia	37	45,68
Cortesia	32	39,51
Normalidade	12	14,81
Total Geral	81	100

Questão 11: Percepção que o colaborador tem em relação a quem recebe seu atendimento

Observando-se a Tabela 6.64, nota-se que:

- Dentre os colaboradores do Hotel B, 19,44% acreditam que o atendimento que prestam aos hóspedes os deixam “Encantados”, 38,39% acreditam que os hóspedes consideram ‘Excelente’ e 30,56% que estes acham “Muito Bom”.
- Mais da metade dos colaboradores do Hotel A (54,55%) acreditam que o hóspede considera “Muito Bom”.

- 47,83% dos colaboradores do Hotel C acreditam que o hóspede considera o atendimento “Muito Bom” e 30,43% que considera “Bom”.
- Dentre os três Hotéis, são os colaboradores do Hotel C que têm a maior impressão que o atendimento que prestam não encanta o hóspede.
- No geral, percebe-se que a maioria dos colaboradores acredita que o hóspede considera ‘Muito Bom’ o atendimento que lhes prestam. Somente 12,5% dos colaboradores dizem que o hóspede ‘Fica Encantado’.

A Figura 6.15 ilustra o assunto.

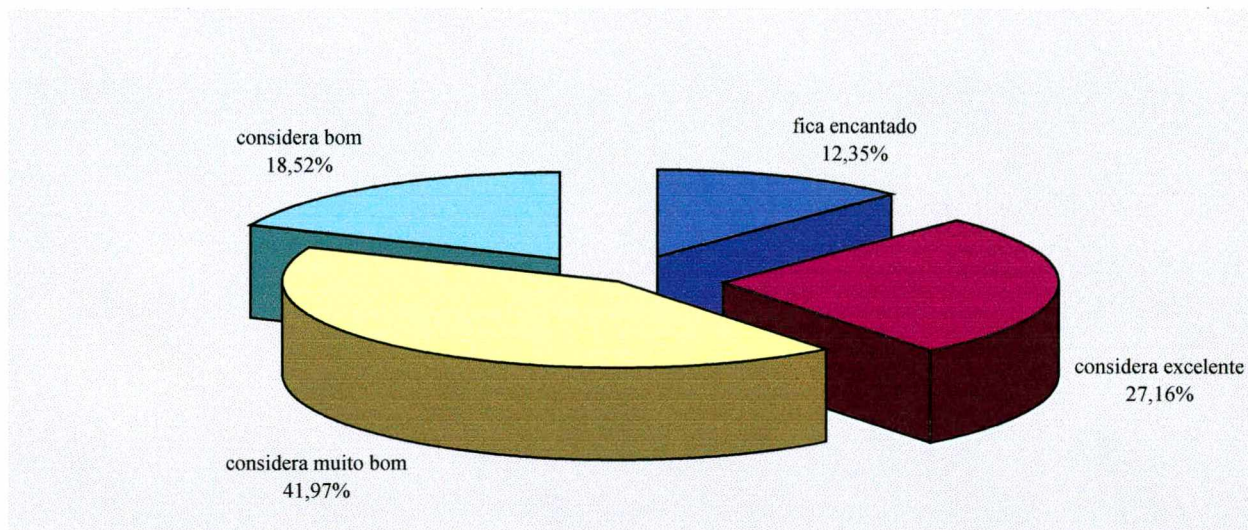
Tabela 6.64: Percepção dos colaboradores em relação ao conceito que os hóspedes têm sobre o atendimento que estes lhes prestam

O hóspede atendido	Fica Encantado		Considera Excelente		Considera Muito Bom		Considera Bom		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	2	9,09	4	18,18	12	54,55	4	18,18	22	100
Hotel B	7	19,44	14	38,89	11	30,56	4	11,11	36	100
Hotel C	1	4,35	4	17,39	11	47,83	7	30,43	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
Fica Encantado	10	12,35
Considera Excelente	22	27,16
Considera Muito Bom	34	41,97
Considera Bom	15	18,52
Total Geral	81	100

Figura 6.15: Percepção que os colaboradores têm em relação ao atendimento que prestam aos hóspedes



Questão 12: Percepção que o colaborador tem quanto à solução dos problemas que afetam diretamente o hóspede

Observando-se os resultados da pesquisa, expostos na Tabela 6.65, nota-se que:

- No Hotel B, 69,44% dos colaboradores afirmam que os problemas que afetam o hóspede são resolvidos imediatamente, seguidos em menor escala dos colaboradores do Hotel C (47,83%) e do A (40,91%).
- No Hotel A, 50% deles afirmam que resolvem os problemas após orientação da chefia.
- No Hotel C, 17,39% dos colaboradores afirmam que os problemas que ocorrem às vezes ficam sem solução.
- No âmbito geral, mais da metade dos colaboradores (55,56%) dizem que os problemas são resolvidos imediatamente, 35,80% precisam ser orientados pela chefia para resolvê-los.

A Figura 6.16 ilustra o assunto.

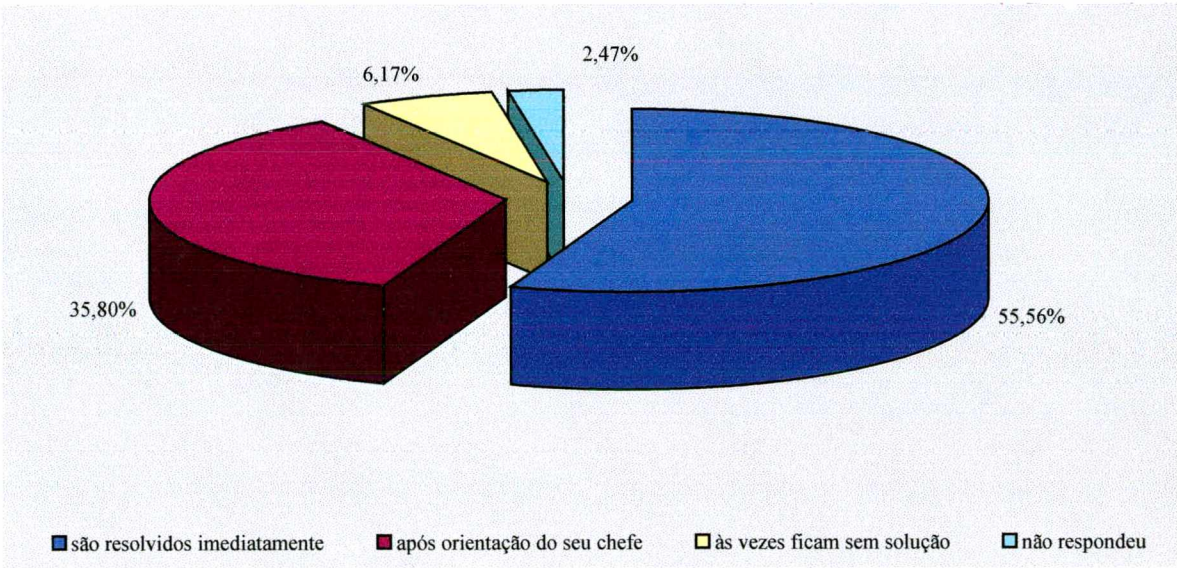
Tabela 6.65: Percepção sobre os problemas que afetam o hóspede

Solução dos problemas	são resolvidos imediatamente		após orientação do seu chefe		às vezes ficam sem solução		não respondeu		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	9	40,91	11	50			2	9,09	22	100
Hotel B	25	69,44	10	27,78	1	2,78			36	100
Hotel C	11	47,83	8	34,78	4	17,39			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
são resolvidos imediatamente	45	55,56
após orientação do seu chefe	29	35,8
às vezes ficam sem solução	5	6,17
não respondeu	2	2,47
Total Geral	81	100

Figura 6.16: Solução dos problemas que afetam os hóspedes



• Quanto à comunicação interna

Questão 13: Conhecimento do colaborador sobre o Hotel pesquisar a opinião do hóspede

Ao observar a Tabela 6.66, conclui-se que:

- 100% dos colaboradores estão cientes de que o Hotel pesquisa a opinião dos hóspedes.

Tabela 6.66: Conhecimento que os colaboradores têm sobre o Hotel pesquisar a opinião dos hóspedes

O Hotel faz pesquisa?	sim		não		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	22	100			22	100
Hotel B	36	100			36	100
Hotel C	23	100			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C		VR	VP
sim		81	100
não			
Total Geral		81	100

Questão 14: O colaborador conhece a opinião do hóspede?

Avaliando-se os dados da Tabela 6.67, verifica-se que:

- O Hotel B destaca-se quando 94,44% dos colaboradores dizem que são informados sobre a opinião dos hóspedes, seguidos dos colaboradores do A com 72,22%, e do C com 56,52%.
- Dentre os que responderam que não são informados, 43,48% trabalham no Hotel C.
- No geral, 77,78% dos colaboradores pesquisados conhecem a opinião dos hóspedes.

Tabela 6.67: Conhecimento dos colaboradores à respeito da opinião dos hóspedes

Conhece a opinião	sim		não		não respondeu		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	16	72,72	3	13,64	3	13,64	22	100
Hotel B	34	94,44	2	5,56			36	100
Hotel C	13	56,52	10	43,48			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	63	77,78
não	15	18,52
não respondeu	3	3,7
Total Geral	81	100

- **Quanto à qualificação dos colaboradores**

Questão 15: Treinamento que o colaborador recebe para o desempenho da função

Os resultados evidenciados na Tabela 6.68, demonstram que:

- O Hotel B destaca-se quando 77,78% dos seus colaboradores afirmam receber treinamento a cada 6 meses.
- No Hotel A, mais da metade (54,55%) dos colaboradores também recebem treinamento a cada 6 meses.
- Dentre os três Hotéis, o que raramente treina seus colaboradores de linha de frente é o C, sendo que 26,09% afirmam que não receberam treinamento para exercer suas funções. Nota-se, ao verificar a opinião do cliente externo, particularmente para este Hotel (Tabela 6.40), que apenas 10,31% dos hóspedes consideraram que os problemas que ocorrem no Hotel têm como causa a falta de treinamento.
- No geral, 53,09% dos colaboradores recebem treinamento a cada 6 meses.
- Cabe ressaltar que no Hotel B, o treinamento ocorre com maior frequência, segundo dados coletados na pergunta aberta, cujos resultados encontram-se expostos na Tabela 6.77.

Tabela 6.68: Treinamento recebido para o desempenho da função

Recebe Treinamento	a cada 6 meses		1 vez por ano		raramente		somente quando entrou na empresa		não recebeu treinamento		Não respondeu		a cada 3 meses mais ou menos		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	12	54,55			2	9,09	4	18,18	2	9,09	2	9,09			22	100
Hotel B	28	77,78	3	8,33			1	2,78	3	8,33			1	2,78	36	100
Hotel C	3	13,04	1	4,35	11	47,82	2	8,7	6	26,09					23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
a cada 6 meses	43	53,09
1 vez por ano	4	4,94
raramente	13	16,05
somente quando entrou na empresa	7	8,64
não recebeu treinamento	11	13,58
não respondeu	2	2,47
a cada 3 meses mais ou menos	1	1,23
Total Geral	81	100

• Quanto ao Relacionamento Interpessoal

Questão 16: Relacionamento com os colegas de trabalho

Verificando-se os resultados da questão na Tabela 6.69, conclui-se que:

- A maioria dos colaboradores dos Hotéis A e B consideram “Muito Bom” o relacionamento com seus colegas de trabalho.
- No Hotel C, a maioria considera “Bom”.
- No contexto geral, 44,44% dos colaboradores acreditam relacionar-se “Muito Bem” com os colegas de trabalho.
- Não houve indicativo de “Mau relacionamento”.

Tabela 6.69: Relacionamento dos colaboradores com os colegas de trabalho

Relacionamento com colegas	Excelente		Muito bom		Bom		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	6	27,27	10	45,46	6	27,27	22	100
Hotel B	12	33,33	20	55,56	4	11,11	36	100
Hotel C	4	17,39	6	26,09	13	56,52	23	100

Resumindo:

Hoteis A, B e C	VR	VP
excelente	22	27,16
muito bom	36	44,44
bom	23	28,4
Total Geral	81	100

Questão 17: Relacionamento do colaborador com a chefia

Na Tabela 6.70, observa-se que:

- Apenas um colaborador do Hotel C diz ter um péssimo relacionamento com a chefia.
- No geral, o relacionamento dos colaboradores com suas chefias oscila entre “Muito Bom” e “Bom” com (33,33%) e “Excelente” com (32,10%).

Tabela 6.70: Relacionamento com a chefia

Relacionamento com chefia	excelente		muito bom		bom		péssimo		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	9	40,91	6	27,27	7	31,82			22	100
Hotel B	12	33,33	16	44,45	8	22,22			36	100
Hotel C	5	21,74	5	21,74	12	52,17	1	4,35	23	100

Resumindo:

Hoteis A, B e C	VR	VP
excelente	26	32,1
muito bom	27	33,33
bom	27	33,33
péssimo	1	1,24
Total Geral	81	100

- Quanto à motivação dos funcionários

Questão 18: Sensação de recompensa do colaborador em relação ao trabalho que faz

Observando-se os resultados na Tabela 6.71, conclui-se que:

- A grande maioria dos colaboradores, avaliando-se individualmente cada Hotel, sente-se recompensada pelo trabalho que faz.
- O Hotel A obteve avaliação unânime (100%).
- Poucos colaboradores do Hotel C (13,04%) afirmam que somente às vezes sentem-se recompensados.
- No geral, a grande maioria (83,95%) considera-se recompensada.

Tabela 6.71: Resultados do questionamento sobre a sensação de recompensa pelo trabalho

Recompensa pelo trabalho	sim		não		às vezes		não respondeu		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	22	100							22	100
Hotel B	32	88,88	2	5,56			2	5,56	36	100
Hotel C	14	60,87	6	26,09	3	13,04			23	100

Resumindo:

Hóteis A, B e C	VR	VP
sim	68	83,95
não	8	9,88
às vezes	3	3,7
não respondeu	2	2,47
Total Geral	81	100

Questão 19: Recebimento de elogios por parte da chefia quando realiza um trabalho bem feito

Observando a Tabela 6.72, verifica-se que:

- A grande maioria dos colaboradores do Hotel B (83,33%) diz receber elogios da chefia.
- Mais da metade dos colaboradores do Hotel A (59,09%) também afirmam recebê-los, e 36,36% dizem que raramente os recebem.
- Em menor escala (39,14%), os colaboradores do Hotel C dizem receber elogios da chefia quando realizam um trabalho bem feito. Neste mesmo Hotel,

30,43% afirmam que não recebem elogios e 30,43% dizem que raramente os recebem.

- No geral, 64,20% dos colaboradores recebem elogios da chefia quando realizam um bom trabalho.

Tabela 6.72: Recebimento de elogios quando realizam um trabalho bem feito

Recebimento de elogios	sim		não		raramente		não respondeu		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	13	59,09	1	4,55	8	36,36			22	100
Hotel B	30	83,33			5	13,89	1	2,78	36	100
Hotel C	9	39,14	7	30,43	7	30,43			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	52	64,2
não	8	9,88
raramente	20	24,69
não respondeu	1	1,23
Total Geral	81	100

Questão 20: Gostar de trabalhar no Hotel

Verificando-se os dados da Tabela 6.73, conclui-se que:

- Os colaboradores do Hotel B foram categóricos, todos afirmaram que gostam de trabalhar nesta empresa.
- Nos outros dois Hotéis, a grande maioria também diz gostar de trabalhar, (95,45% no Hotel A) e (86,95% no Hotel C).
- Isoladamente, um funcionário do Hotel A e outro do Hotel C dizem não gostar e dois dos colaboradores do Hotel C consideram indiferente.
- No geral, 95,06% dos colaboradores gostam de trabalhar nos Hotéis estudados.

Tabela 6.73: Resultado da pesquisa se o colaborador gosta de trabalhar na empresa

Gostar de trabalhar	sim		não		Indiferente		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	21	95,45	1	4,55			22	100
Hotel B	36	100					36	100
Hotel C	20	86,95	1	4,55	2	9,10	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	77	95,06
não	2	2,47
indiferente	2	2,47
Total Geral	81	100

Questão 21: Se o colaborador tivesse outra oportunidade¹⁶ deixaria o Hotel ‘amanhã’¹⁷?

Os dados da Tabela 6.74 mostram que:

- Os colaboradores do Hotel A (50%) têm maior convicção ao afirmarem que não deixariam o Hotel.
- Embora haja dúvidas para os colaboradores dos três Hotéis, os que desempenham suas atividades no C são a maioria (60,86%), seguidos do B (44,44%).
- O Hotel C destaca-se com o maior percentual de colaboradores (26,09%), que afirmam que deixariam o Hotel.
- O quadro geral também aponta que a maioria dos colaboradores (45,69%) tem dúvidas se deixaria o Hotel em que trabalha ‘amanhã’.

¹⁶ Vale aqui ressaltar que, propositalmente, não foi mencionado se haveria ganhos com a “outra oportunidade”, como: melhores salários, benefícios, entre outros. Neste caso supostamente a resposta “tenho dúvidas” foi considerada ideal para a maioria, ou menos comprometedora. A menção foi justamente abolida, para não influenciar na decisão com fatores motivacionais denominados “higiênicos” e sim para que o colaborador expressasse o seu real sentimento de pertencer ou não àquela equipe de trabalho.

¹⁷ A expressão “amanhã” foi considerada menos impactante que ‘imediatamente’, para a tomada de decisão.

Tabela 6.74: Resultado da indagação feita aos colaboradores, se deixariam o Hotel “amanhã”, caso tivessem outra oportunidade de trabalho

Deixaria o Hotel?	sim		não		tenho dúvidas		não respondeu		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	3	13,64	11	50	7	31,81	1	4,55	22	100
Hotel B	3	8,33	15	41,67	16	44,44	2	5,56	36	100
Hotel C	6	26,09	3	13,05	14	60,86			23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	12	14,81
não	29	35,8
tenho dúvidas	37	45,69
não respondeu	3	3,7
Total Geral	81	100

Questão 22: Se o colaborador gosta de trabalhar no horário estabelecido

Avaliando-se os dados da Tabela 6.75, verifica-se que:

- No contexto individual de cada Hotel, bem como no geral, a maioria dos colaboradores gosta do horário em que trabalha.

Tabela 6.75: Resultado do questionamento sobre o horário de trabalho dos colaboradores

Gosta do Horário?	sim		não		Indiferente		Total Parcial	
	VR	VP	VR	VP	VR	VP	VR	VP
Hotel A	15	68,18	2	9,09	5	22,73	22	100
Hotel B	26	72,22	1	2,78	9	25	36	100
Hotel C	20	86,95	2	8,7	1	4,35	23	100

Resumindo:

Hotéis A, B e C	VR	VP
sim	61	75,31
não	5	6,17
Indiferente	15	18,52
Total Geral	81	100

O tópico a seguir refere-se à pergunta aberta do questionário aplicado ao cliente interno, com a finalidade de verificar a percepção deste e sua interação com o cliente externo.

6.4.2 Apresentação dos comentários pessoais, por Hotel – pergunta aberta do questionário aplicado ao cliente interno

6.4.2.1 Hotel A

Neste Hotel, dos 22 colaboradores que participaram da pesquisa, 15 se pronunciaram, no entanto quatro respostas foram desconsideradas por não focarem o estudo, totalizando assim 21 observações, obtendo-se a média de 1,91 observações por participante.

As respostas foram categorizadas e encontram-se detalhadas na Tabela 6.76, e podem ser visualizadas na Figura 6.17.

Tabela 6.76: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos colaboradores do Hotel A

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC.
RELACIONAMENTO: ASPECTOS NEGATIVOS			
FA2	<ul style="list-style-type: none">Respeitar mais os funcionários, tratando-os com respeito, considerando-os pelo seu serviço e não por motivos fúteis.	1	
FA3	<ul style="list-style-type: none">Às vezes recebo alguma crítica dos meus chefes, por erros de outros companheiros de trabalho, até tento explicar, mas mesmo assim não adianta muito.	1	
Sub-Total:		2	9,5%
RELACIONAMENTO: ASPECTOS POSITIVOS			
FA6	<ul style="list-style-type: none">Estou muito feliz em trabalhar nesta empresa, onde os donos tratam os funcionários como seres humanos de verdade.	1	
FA8	<ul style="list-style-type: none">Gostaria de agradecer o respeito para com o funcionário, isso para nós é muito importante.	1	
Sub-Total:		2	9,5%
COMENTÁRIOS: ASPECTOS POSITIVOS			
FA4	<ul style="list-style-type: none">No ramo de hotelaria nós nos dedicamos o máximo, para que o cliente saia satisfeito, pois ele merece o melhor atendimento possível. A volta dele no hotel depende muito de nosso atendimento.	1	
FA5	<ul style="list-style-type: none">Quando a empresa oferece condições para o desempenho de seu funcionário, certamente ela terá um funcionário satisfeito e seu rendimento será melhor.	1	
	<ul style="list-style-type: none">Turismo e Hotelaria dependem de visão aberta. Treinar mão-de-obra não é apenas bom e aconselhável, é necessário.	1	
FA7	<ul style="list-style-type: none">Gostaria de relatar que estou muito feliz de trabalhar nesta empresa.	1	
FA8	<ul style="list-style-type: none">Gostaria de agradecer o treinamento que os funcionários recebem.	1	
FA9	<ul style="list-style-type: none">Particularmente acho que a empresa procura sempre dar o melhor atendimento possível para os hóspedes.	1	
	<ul style="list-style-type: none">A empresa sempre está fazendo melhorias nos apartamentos e em todo o hotel, e se preocupa com o atendimento que é o mais importante.	1	
	<ul style="list-style-type: none">Se nós não dermos um bom atendimento a estes hóspedes, que aqui vieram, não voltarão mais.	1	
FA11	<ul style="list-style-type: none">Só espero que esta pesquisa ajude a melhorar cada vez mais o nosso trabalho.	1	
Sub-Total:		9	43%
SUGESTÕES:			
FA1	<ul style="list-style-type: none">Que haja mais comunicação entre chefia e funcionários, e que os mesmos avaliem todas as questões relacionadas ao funcionário, tentando se por no lugar dele.	1	
FA2	<ul style="list-style-type: none">Acho que deveríamos ter um setor de Recursos Humanos que nos desse um pouco mais de atenção.	1	
FA3		1	
FA7	<ul style="list-style-type: none">Quando houver algum problema, chamar o funcionário, e reservadamente explicar os fatos, mas somente quando ele tenha realmente errado.	1	
	<ul style="list-style-type: none">Conhecer profundamente o nível do hóspede que frequenta o hotel, sua cultura, para a área de restaurante poder oferecer pratos e bebidas que possam atender as expectativas dos mesmos.	1	
FA10	<ul style="list-style-type: none">Oferecer sempre produtos de boa procedência e qualidade.	1	
	<ul style="list-style-type: none">Construir na empresa uma família e, consequentemente, uma equipe de trabalho, pois os Recursos Humanos são a alma do negócio.	1	
	<ul style="list-style-type: none">Investir e cobrar o retorno de cada funcionário, porém nunca esquecer de remunerá-lo de maneira justa.	1	
	<ul style="list-style-type: none">Poderia haver mais treinamento para os profissionais da rede hoteleira.	1	
Sub-Total:		8	38%
TOTAL:		21	100%

Avaliando-se as manifestações a partir da questão aberta do questionário, verifica-se que:

- As maiores manifestações incidiram sobre os “Comentários Positivos”, com ênfase para a satisfação pessoal e do hóspede.
- Há equilíbrio entre os “Aspectos Positivos e Negativos do Relacionamento”. As manifestações são opostas e como observa-se estão ligadas ao respeito e à justiça.
- Importante para empresa observar as sugestões dos colaboradores, que estão voltadas para uma maior atenção com o ser humano.

6.4.2.2 Hotel B

Em relação a este Hotel, dos 36 colaboradores, 14 responderam à questão aberta (não foi considerada a resposta de um colaborador, por não ter relação com o estudo), o que corresponde a 38,9% dos participantes da pesquisa, totalizando 20 itens observados, obtendo-se aproximadamente 1,54 observações por participante.

As respostas encontram-se detalhadas na Tabela 6.77, e podem ser visualizadas na Figura 6.17.

Tabela 6.77: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos colaboradores do Hotel B

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC.
RELACIONAMENTO: ASPECTOS POSITIVOS			
FB1	<ul style="list-style-type: none">Reuniões de chefias e também no setor, ajudam no bom relacionamento.Os programas desenvolvem e melhoram muito o relacionamento dentro dos setores e entre estes.	1	
FB2		1	
FB5		1	
Sub-Total:		3	15%
COMENTÁRIOS POSITIVOS			
FB1	<ul style="list-style-type: none">Nós temos treinamento 10 vezes por ano. Trata-se de um programa interno, o <i>Endomarketing</i>.O ramo de hotelaria requer muito cuidado e equilíbrio. Saber agradecer sem ser exagerado, saber cativar sem ser chato e mostrar segurança nos momentos mais difíceis.Nosso trabalho é muito bem recompensado com elogios e incentivos, bem como com treinamento e benefícios.A cada três meses a empresa oferece treinamento aos funcionários.Verdadeiramente gosto muito de trabalhar nesta empresa.A empresa é muito organizada e muito preocupada com o crescimento dos seus colaboradores.Esta é uma das poucas empresas que conheço que valoriza o empregado, que se preocupa com o seu lado pessoal, não só o lado profissional da pessoa. Do Diretor até o Jardineiro são pessoas que se preocupam com você.Este Hotel é muito bom, tanto para nós funcionários, como para os hóspedes.Temos muitas atividades para melhorarmos nosso atendimento cada vez mais.	1	
FB3		1	
FB4		1	
FB4, FB6, FB9, FB12, FB13		5	
FB5		1	
FB6		1	
FB9		1	
FB10		1	
FB11		1	
Sub-Total:		13	
SUGESTÕES:			
FB2	<ul style="list-style-type: none">É de extrema importância que este trabalho (<i>endomarketing</i>) continue, assim como os treinamentos sobre qualidade nos serviços.Adquirir móveis novos para o <i>Hall</i> da recepção, no sentido de modernizar o ambiente.Criar na cidade um plantão médico permanente para o turista, bem como, o livre acesso aos pontos turísticos para quem trabalha na hotelaria. Pois conhecendo, poderíamos informar melhor o nosso turista.A empresa deve se interessar com os funcionários com relação ao ensino. Deve dar oportunidade para você ser “alguém”, ter um bom estudo, isso leva a um bom atendimento e uma educação ótima.	1	
FB3		1	
FB7		1	
FB8		1	
Sub-Total:		4	20%
TOTAL:		20	100%

Neste Hotel, observa-se que:

- Há ênfase em relação aos aspectos positivos, tanto nos “Comentários” quanto no “Relacionamento”. Os colaboradores sentem-se valorizados e expressam gostar de trabalhar na empresa.
- As sugestões estão ligadas ao aperfeiçoamento e instalações, representando um *feedback* importante para a administração, cujo colaborador representa um forte aliado.

6.4.2.3 Hotel C

Dos 23 colaboradores que responderam ao questionário, 13 manifestaram-se na questão aberta, o que corresponde a 56,52% dos participantes, totalizando 27 itens observados, obtendo-se a média de 2,07 observações por participante.

As respostas estão detalhadas na Tabela 6.78, podem ser visualizadas na Figura 6.17.

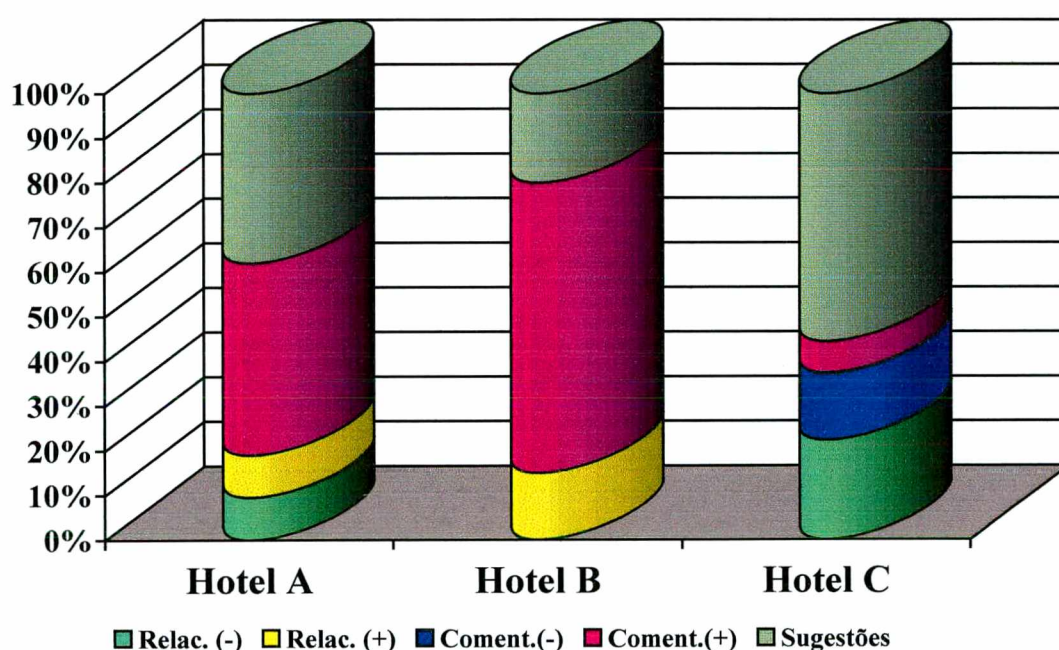
Tabela 6.78: Compilação das respostas da questão aberta do questionário, aplicado aos colaboradores do Hotel C

CÓDIGO DO QUESTIONÁRIO	ASSUNTO	TOTAL	PERC.
RELACIONAMENTO: ASPECTOS NEGATIVOS			
FC2	• Gerência dá mais atenção ao chefe, rebaixando o funcionário até o chão.	1	
FC5	• Falta respeito entre os chefes e empregados.	1	
FC5, FC6, FC7, FC8	• As pessoas ao pedirem para fazer um serviço devem ser mais educadas, falar “muito obrigado”, “dá licença”. Gostaria de ser tratado com um pouco mais de educação. Não estou satisfeito com a chefia do Hotel.	4	
Sub-Total:		6	22%
COMENTÁRIOS NEGATIVOS:			
FC11	• Os materiais para os serviços são escassos, muitas vezes ocasionam problemas no Atendimento.	1	
FC8, FC12	• Não estou satisfeito com o meu salário.	2	
FC12	• A falta de funcionários atrapalha muito.	1	
Sub-Total:		4	15%
COMENTÁRIOS POSITIVOS			
FC1	• O hóspede bem recebido sai satisfeito, fala bem da empresa e torna a voltar.	1	
FC1	• Estar em contato com os hóspedes é muito gratificante.	1	
Sub-Total:		2	7%
SUGESTÕES:			
FC3	• Dar gratificações para os funcionários (não necessariamente em dinheiro), para que os mesmos sintam-se motivados.	1	
	• Realizar festas com os funcionários, para que estes tenham orgulho de trabalhar no Hotel.	1	
	• Muitos funcionários desmotivados. Deveriam haver promoções para que os mesmos cresçam na empresa	1	
FC4	• Motivar os funcionários a ter um relacionamento mais aberto com a chefia.	1	
FC3, FC4	• Melhorar a estrutura do Hotel (a estrutura antiga dá problemas, deveriam ter uma certa preocupação a este respeito, trocar os aparelhos de ar condicionado, televisores, etc.).	2	
FC3, FC13	• Providenciar reuniões com os funcionários, para relatar acontecimentos, reclamações dos hóspedes, analisar o que está bom e o que precisa melhorar.	2	
FC4, FC11, FC13	• Proporcionar mais treinamentos para os colaboradores em geral, incentivando-os a melhorar o desempenho na empresa.	3	
FC9, FC10, FC12, FC13	• Gostaria que o Hotel oferecesse cursos em vários idiomas.	4	
Sub-Total:		15	56%
Total:		27	100%

Neste Hotel nota-se que:

- As maiores manifestações negativas recaem sobre o “Relacionamento”, e estão ligadas à falta de atenção e respeito.
- As sugestões são verdadeiras balizas que estão sinalizando fatores como: Motivação, Treinamento e melhor estrutura física para os hóspedes. Acredita-se que a administração poderá fazer uso delas, discutindo com seu efetivo as formas de operacionalizá-las.

Figura 6.17: Visualização gráfica das respostas à questão aberta do questionário, por Hotel



6.4.2.4 Avaliação Geral – Hotéis A, B e C

Nestes Hotéis, 42 colaboradores se manifestaram, o que corresponde a aproximadamente 51,85% dos participantes da pesquisa. As respostas não foram agrupadas, devido à diversidade de pontos observados, proveniente das políticas diferenciadas de cada empresa.

6.5 Conclusões e Recomendações

As conclusões, definidas a partir da proposta deste estudo de Multicasos, foram divididas em duas partes: a primeira refere-se aos resultados da pesquisa, e a segunda (em capítulo específico) contempla a conclusão da dissertação no que diz respeito aos objetivos geral e específicos que nortearam o presente trabalho.

6.5.1 Conclusão a partir dos dados coletados na pesquisa

Os serviços prestados pelo pessoal de linha de frente são considerados como atividades de alto contato e são marcantes na percepção do cliente.

A pesquisa abordou os clientes externos e internos dos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu, sendo seus resultados expostos e analisados de forma conclusiva, a seguir.

6.5.1.1 Quanto aos Clientes Externos

Participaram do estudo 259 clientes externos. Praticamente houve equilíbrio entre o percentual abordado do sexo masculino (50,20%) e feminino (49,80%). A maioria destes são brasileiros (57,54%), seguidos dos argentinos (27,41%), que vieram a Foz do Iguaçu motivados pelo Lazer (57,14%) e para participar de Eventos (36,69%).

Notou-se que 97,3% dos clientes ficaram satisfeitos no que diz respeito à comunicação com os colaboradores de linha de frente (domínio do idioma). Há que se considerar que a maioria dos pesquisados são brasileiros, o que de certa forma justifica a elevada satisfação apresentada nos resultados da pesquisa.

Quanto às faixas etárias, houve representatividade de clientes em todas que foram definidas, no entanto mais da metade dos clientes pesquisados (57,91%) têm entre 21 e 40 anos, e uma maior concentração de clientes (42,08%) tem renda mensal acima de R\$ 3.020,00 (20 salários mínimos vigentes).

Percebeu-se que a maioria dos pesquisados permaneceu de 2 a 3 dias (56,76%), seguida de 4 a 7 dias (39,77%), sendo que os brasileiros representam a maioria nas duas alternativas de maior representatividade. Um dado significativo é que a grande maioria (94,6%) se hospedou pela 1ª vez nos Hotéis, aí é importante incluir o que Albrecht (1998) sugere em relação aos atributos que fazem parte da hierarquia de valor do cliente, traduzido

pelo que ele **deseja receber**, por exemplo: informações sobre as peculiaridades locais, atrativos, centros gastronômicos, programação de lazer do Hotel, entre outros e, também, pelo que ele **não espera receber**, são os atributos-surpresa, muito apreciados pelos clientes, é o caso de se colocar no apartamento um cesto com frutas, chocolates com cartões de boas vindas, artesanato local, entre outros. Provavelmente estes detalhes serão perceptíveis e marcantes na memória do cliente. Os Hotéis trabalham com esses atributos, na maioria das vezes, em ocasiões especiais.

Considerando-se os efetivos momentos da verdade no contato direto com os colaboradores de linha de frente, verificou-se que o atendimento considerado “Encantador” por 16,6% dos pesquisados foi atribuído ao pessoal de recepção, seguido de 15,44% do atendimento do pessoal responsável pelo café da manhã. A grande maioria, porém, considerou “Excelente” o atendimento nos 13 serviços expostos no Quadro 6.2 da página 84.

É importante enfatizar que para descobrir os serviços críticos, isto é, aqueles que são os mais importantes na opinião dos clientes externos, incluiu-se na pesquisa o Grau de Importância que cada serviço representa para eles. Uma vez que esses serviços foram identificados pela pesquisa e classificados pelos clientes, os Hotéis poderão ocupar-se prioritariamente deles. Segundo Castelli (2000), esta classificação torna-se importante por duas razões:

- para não falhar nos serviços críticos, aqueles que têm um Alto Grau de Importância para o cliente, perdendo-o para sempre;
- conhecendo-a, o Hotel poderá estabelecer uma diferenciação em relação aos concorrentes.

O Quadro 6.3 demonstra a classificação dos serviços em relação ao Grau de Importância, segundo a percepção dos clientes dos Hotéis envolvidos no estudo. Considerou-se as expressões “Alto”, “Médio” e “Baixo”, para os resultados da pesquisa que foram apontados como “Muito Importante”, “Importante”, e “Sem Importância”, respectivamente.

Quadro 6.3: Classificação dos Serviços de acordo com o Grau de Importância

Código/Serviços	Grau de Importância
11.1 Reserva	Alto
11.2 Portaria	Alto
11.3 Manobra e estacionamento de veículos	Médio
11.4 Recepção	Médio
11.5 Telefonia	Alto
11.6 Lavanderia	Médio
11.7 Governança	Médio
11.8 Serviços de Refeições Leves nos Apartamentos	Médio
11.9 Café da Manhã	Alto
11.10 Bar	Alto
11.11 Restaurante	Alto
11.12 Sauna	Médio
11.13 Recreação	Médio

Notou-se que, de uma forma geral, os clientes atribuíram o Grau de Importância ‘Alto’ aos serviços de: Reserva, Portaria, Telefonia, Café da Manhã, Bar e Restaurante.

É importante frisar que mesmo os clientes, que não se utilizaram de alguns serviços na ocasião de suas hospedagens, fizeram questão de avaliá-los em relação à importância que dão aos mesmos. Quando indagados a respeito, a maioria afirma não ter tido a oportunidade de utilizá-los, tendo o fator tempo como maior impedimento.

Os serviços que não foram utilizados pela maioria (mais da metade dos clientes abordados) são: Manobra e Estacionamento de Veículos, Lavanderia e Sauna, sendo que este último apresentou o maior índice (79,9%). Supõe-se que a avaliação do Grau de Importância “Médio” para estes serviços foi o termo considerado mais propício. Isto significa que os Hotéis devem ficar atentos a todos os serviços que oferecem, priorizando os que apresentam um Alto Grau de Importância para o Cliente.

A maioria dos clientes (51,35%) não observou o atendimento que o Hotel dispensa às minorias consideradas especiais, provavelmente porque não se incluem nessas minorias.

Quando indagados sobre a solução dos problemas por parte dos colaboradores, 34,36% afirmam que não tiveram problemas, e aqueles que os tiveram consideram que os colaboradores são “Competentes” (26,64%), e “Muito Competentes” (24,71%).

Quanto às causas dos problemas, um elevado percentual de clientes (77, 61%) diz não ter observado porque eles ocorrem. Dentre os que apontaram, aquelas incidem sobre a falta de treinamento (9,65%) e a falta de manutenção (7,72%).

Considerando-se o tratamento que recebem dos colaboradores de linha de frente, os clientes (85,33%) avaliaram-no como personalizado, quando sentiram-se como se fossem os únicos, especiais. Conclui-se que esta Hora da Verdade vivenciada pelos clientes dos Hotéis pode ser definida pelo que Almeida (1995:120) chama de “percepção fortemente positiva”.

Verificando-se a percepção dos clientes quanto ao tempo dispensado na efetivação do *Check-In* e *Check-Out*, embora não tendo sido quantificado exatamente (cronometrado), eles consideraram-nos “Rápido”, fator que a maioria dos autores considera tratar-se do mínimo, que um cliente pode esperar, quando se relaciona com uma empresa.

No último momento de contato, os clientes afirmaram que foram tratados com “Cortesia” (44,02%) e com “Muita Cortesia” (36,29%).

Apenas 1,54% deles, disseram terem sido tratados com “Indiferença” ou “Indelicadeza”.

Ao avaliarem o Hotel no contexto do Custo x Benefício, a maioria (57,92%) os considerou “Adequados” e um percentual também expressivo (34,36%), “Totalmente Adequados”. Lobos (1995:10) diz que, em princípio, “**a Qualidade Percebida e a Satisfação com o Preço**, relacionadas a algo, é que entregam **Valor** ao Cliente. Esse ‘algo’ é uma **Transação**. Vai, assim, além de um **Produto** ou de um **Serviço** ou de ambos. É o **todo** vivenciado pelo Cliente ao fazer negócios com a empresa”.

Observando a avaliação dos clientes num sentido genérico, percebeu-se que 34,36% consideraram “Muito Bom”, 33,98% “Excelente” e 17,76% afirmaram que foram surpreendidos, e voltarão a se hospedar nos Hotéis, sendo que 95,37% os recomendarão a parentes e amigos. Embora apenas 11,97% deles afirmem que têm dúvidas se voltarão a se hospedar e 1,93% têm certeza que não voltarão, é importante para os Hotéis checarem as causas de insatisfação, discuti-las e saná-las.

Na compilação da questão aberta do questionário, os pesquisados indicam algumas insatisfações. Percebeu-se, diante do contexto analisado, que as questões ligadas ao atendimento para o hóspede são mais genéricas, e isto é normal, uma vez que se relacionam com suas expectativas e desejos, e envolvem variedade e qualidade de alimentos nas refeições, existência e eficiência dos aparelhos e equipamentos, manutenção, material de divulgação dos pontos turísticos, gastronômicos e culturais, entre outros. Conclui-se que as insatisfações dos clientes, expressas em forma de reclamações, representam fontes de informações importantíssimas, de valor inestimável sobre suas necessidades.

Referente a reclamação por parte do cliente externo, Francês & Bee (2000:50-52) sinalizam fatos extremamente positivos quando argumentam: “Diz-se com frequência que,

para cada reclamação ouvida, existem outros vinte clientes que não se incomodam em reclamar – eles simplesmente procuram outro lugar. Receber uma reclamação pelo menos proporciona a oportunidade de fazer algo a respeito. Se você não receber a queixa não há nada que possa fazer para corrigir o problema (...) é essencial que toda reclamação seja encarada como uma oportunidade para aprender sobre as necessidades dos clientes, para se adaptar e melhorar o atendimento/produto para atendê-las”.

Finalizando esta abordagem, deve-se destacar que a qualidade tende a ser conquistada na manutenção de cada cliente e na satisfação propiciada ao longo de sua hospedagem. Giacomini Filho (2000:63) ao referir-se ao assunto enfatiza que “este é o grande desafio para as organizações do setor ao navegar num ambiente cada vez mais competitivo e guiado pela sociedade da informação”.

Concluindo-se, é importante registrar que a maioria das questões observadas estão em consonância com a fundamentação dos autores pesquisados no que dizem respeito ao Atendimento, principalmente Castelli (2000), ao evidenciar o ser humano como referência no segmento hoteleiro, atribuindo-lhe a responsabilidade pela acolhida do cliente e a própria rentabilidade da empresa, indo além quando coloca que é do tratamento dispensado ao hóspede que dependerá a formação de uma imagem positiva ou negativa não somente do Hotel, mas da própria cidade, região ou país.

6.5.1.2 Quanto aos Clientes Internos

Assim como é importante conhecer os clientes externos, é necessário saber quem são os clientes internos e como se relacionam nos momentos de contato no contexto da prestação de serviços.

Para atingir o pretendido, foram abordados 81 colaboradores de linha de frente, que prestam serviços há vários anos, mas nos três Hotéis observou-se que o maior ingresso destes se deu nos últimos quatro anos, com ênfase para o ano de 2000. Isto significa que provavelmente alguns colaboradores estão em fase de adaptação e necessitam de acompanhamento.

Houve um equilíbrio em relação ao sexo dos pesquisados, sendo que 50,62% são do sexo masculino e 49,38% do sexo feminino. A maioria é jovem, tem entre 21 e 30 anos (55,56%) e mais da metade (60,49%) tem renda mensal que gira em torno de 2,5 salários mínimos. São casados (62,96%), têm entre 1 e dois filhos (55,56%), possuem um Grau de

Escolaridade que varia muito, indo do Ensino Básico ao Fundamental. Apenas 7,41% têm o 3º Grau Incompleto, provavelmente o estão cursando, 3,7% têm o 3º Grau Completo e 1,24% tem Curso de Pós-Graduação.

Percebeu-se que têm visão de futuro, quando 54,32% afirmam que se comunicam em outro idioma além do português, e os que não se sentem aptos (14,82%) o estão cursando, a fim de prepararem-se para melhor atender o cliente e provavelmente por almejarem melhores oportunidades no âmbito profissional. Uma parcela representativa (30,86%) afirma que não se comunica em outro idioma.

A maioria dos colaboradores pesquisados (45,68%) acredita que trata os hóspedes com “Muita Cortesia”, 39,51% diz que trata com “Cortesia” e 41,97% é de parecer que estes consideram o atendimento “Muito Bom”. Apenas 12,35% dos colaboradores acreditam que os hóspedes ficam encantados com o atendimento que lhes prestam. Estas afirmações, supostamente, têm o respaldo de informações concretas, quando 100% dos colaboradores afirmam que os Hotéis pesquisam a opinião dos hóspedes e a grande maioria (77,78%) se diz conhecedor dela.

Quanto à solução dos problemas que afetam diretamente os hóspedes, 55,56% dos colaboradores afirmam que estes são resolvidos imediatamente, e 35,8% resolvem após a orientação da chefia. Um nível percentual baixo de colaboradores (6,17%) diz que às vezes os problemas ficam sem solução.

Observou-se que a maioria dos colaboradores (53,09%) são treinados regularmente, o que de certa forma deixa-os melhor integrados à organização, relacionando-se muito bem com seus colegas de trabalho, na opinião de 100% dos pesquisados, e com suas chefias (98,76%). Dos envolvidos no estudo, 83,95% sentem-se recompensados pelo trabalho que fazem e a maioria (64,2%) diz receber elogios das chefias quando realizam um trabalho bem feito.

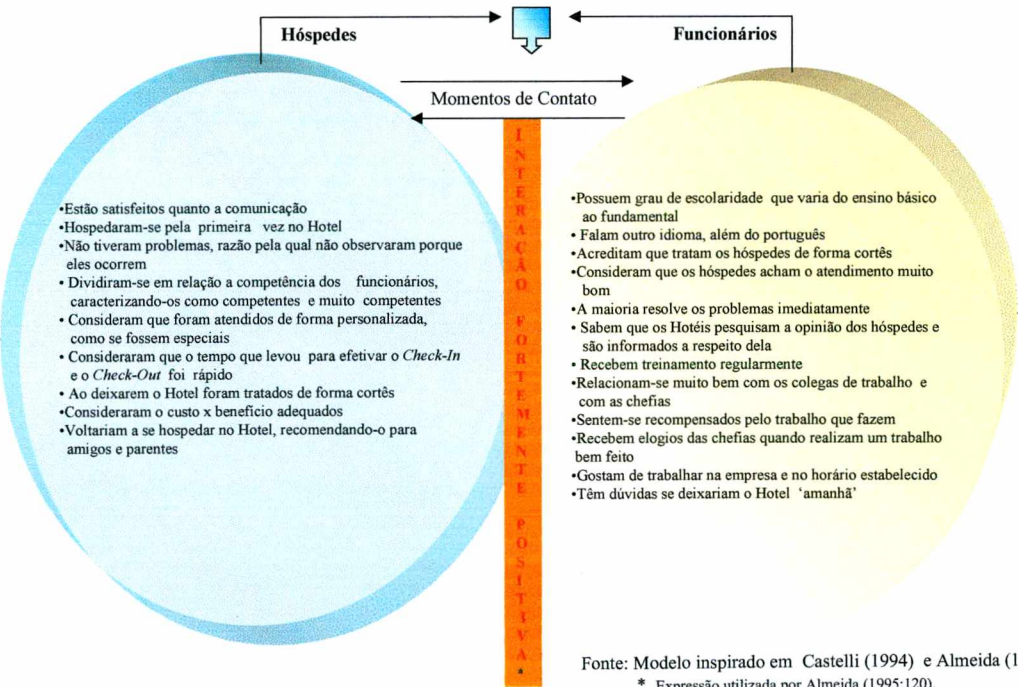
Finalmente, 95,06% dos pesquisados enfatizam que gostam de trabalhar na empresa e 75,31% estão satisfeitos com o horário de trabalho estabelecido.

Quanto às dúvidas apresentadas por 45,69% dos colaboradores, ao serem indagados sobre a possibilidade de “deixarem o Hotel amanhã”, provavelmente pensaram em melhores oportunidades na carreira, de maiores ganhos por meio de remunerações direta e ou indireta, o que não se torna condenável, porque faz parte do crescimento do ser humano como fator integrante de sua motivação. Um percentual também expressivo de colaboradores (35,8%) afirmam que não deixariam o Hotel. 14,81% afirmam o contrário.

Na questão aberta apresentam-se uma série de particularidades inerentes a cada Hotel, expostas nas Tabelas 6.76 a 6.78. As sugestões são valiosas contribuições de quem participa como agente facilitador, capaz de encantar ou decepcionar o cliente durante o ciclo de prestação de serviços, por esse motivo merecem a atenção especial de seus dirigentes.

A Figura 6.18 resume os resultados dos principais momentos de contato entre os Hóspedes e Colaboradores, onde definem-se as horas da verdade e a percepção e julgamento do cliente externo sobre a Qualidade de Atendimento recebido.

Figura 6.18: Resultados dos principais momentos de contato entre Hóspedes e Funcionários



Fonte: Modelo inspirado em Castelli (1994) e Almeida (1995)
* Expressão utilizada por Almeida (1995:120).

6.5.2 Recomendações

As recomendações referem-se aos fatos diagnosticados no decorrer da pesquisa e encontram-se detalhadas a seguir.

6.5.2.1 Recomendações a partir de dados coletados na pesquisa

Avaliando-se os resultados, percebe-se que existem pontos fortes que merecem destaque e que ainda podem ser superados e pontos a melhorar, conforme descreve-se a seguir:

a) Pontos Fortes:

- Os Hotéis oferecem um Excelente atendimento na percepção da maioria dos clientes, no entanto, eles devem ficar atentos e oferecer um atendimento mais personalizado, identificando e registrando ao máximo as necessidades, manias e desejos dos hóspedes, logo em sua primeira hospedagem, por exemplo: a preferência por travesseiros diferenciados (mais alto, mais baixo, mais macio), colchões ortopédicos, apartamentos em andares superiores, de frente para a piscina, entre outros. A partir do registro, durante a estada ou na próxima vinda, suas preferências serão providenciadas antecipadamente, personalizando desta forma o atendimento. É uma medida simples, inteligente e eficaz, que geralmente envolvem baixos custos. Almeida (1995:139) respalda a afirmação quando salienta que “costumamos dizer que encantamento inteligente é aquele realizado a custo zero ou a custo marginal (custo insignificante ou desprezível)”.

Ilustrando o encantamento a custo zero ou marginal, o próprio autor (1995:140-141), transcreve o exemplo de um hotel, relatado pelo consultor americano Michael Gerber, no qual ele detalha um caso de encantamento com: um fósforo, uma bala de menta, uma xícara de café e um jornal, conforme relata-se a seguir:

“Estava dirigindo há horas, e, já, cansado da estrada, resolvi descansar. (...) Quando cheguei à recepção (...) o *hall* do hotel estava iluminado com luz suave. (...) atrás do balcão da recepção, uma moça de rosto alegre, saudou-me amavelmente: ‘Bem-vindo ao Vinetia’. Não precisou mais de três minutos entre essa saudação e minha entrada no quarto (...), fiquei impressionado com a facilidade do procedimento.

E o quarto! A principal impressão foi de discreta opulência. (...) uma cama (...) impecavelmente limpa (...) uma lareira (...), um fósforo apropriado, em posição perfeitamente alinhada sobre a lareira, para ser riscado. Encantado com minha sorte, mudei de roupa para o jantar (a moça da recepção fizera minha reserva junto com o registro). (...) A refeição foi tão deliciosa, como tudo que tinha experimentado até então. (...) Assinei a conta e voltei ao quarto (...) estava ansioso pelo fogo da lareira (...). Alguém tinha-se antecipado.

Já havia um lindo fogo na lareira. A cama estava preparada, os travesseiros arrumados, com uma bala de menta sobre cada um (...).

Ao adormecer, naquela noite, senti-me muito bem servido.

Na manhã seguinte, acordei com um estranho som de borbulhar (...). Saí da cama para investigar. Uma cafeteira, ligada por um timer automático, estava preparando meu café. Um cartão apoiado nela dizia: ‘Sua marca predileta de café’, ‘Bom Apetite!’. E era mesmo. Como eles podiam saber este detalhe? De repente lembrei-me. No jantar perguntaram-me qual a minha marca preferida de café. E aqui estava ela! (...) houve um leve toque na porta. Fui abrir (...) na frente da porta, havia um jornal. Meu jornal, (...) como era possível eles saberem disso? Mais uma vez lembrei-me: quando me registrei, a recepcionista havia me perguntado qual o jornal que preferia. (...).

O que exatamente o sistema ofereceu?

Um fósforo, uma bala de menta, uma xícara de café e um jornal!

(...) Cada componente individual era uma solução orquestrada(...)!”.

O autor propõe reflexões importantes sobre o caso, que poderão servir de base para o estudo:

- Quantos milhões o proprietário deste hotel investiu para alcançar este resultado?
- Será que as instalações deste hotel são muito diferentes dos outros?
- Foi o luxo do hotel que fez a diferença? Que luxo?
- O que faz a diferença neste hotel?

A resposta é simples: **As pessoas, o sistema, o gerenciamento e os detalhes.**

Presume-se, desta forma, que os investimentos requeridos num processo de encantamento incidem no “ser humano” e na sua capacidade inovadora e criativa. E estes tipos de investimentos chegam a ser desprezíveis se comparados com os realizados em projetos, equipamentos, instalações, entre outros. Esse relato demonstra que o processo de “encantamento” pode ser acessível a todo empreendimento, para isso é importante a conscientização de toda equipe em relação aos cuidados com os pequenos detalhes, que podem resultar em grandes diferenças, fidelizando o cliente e tornando-o parceiro na divulgação dos serviços prestados pela empresa.

- Os Hotéis desenvolvem um programa na área de Qualidade de Serviços, enfatizando a preocupação de qualificar seus colaboradores frente ao perfil de um cliente cada vez mais exigente e com inúmeras opções de escolha no que tange à hospedagem. Considera-se que na hotelaria em especial, por ser o foco deste estudo, existem dificuldades de atender a todos os desejos e expectativas dos clientes, como viu-se anteriormente, no entanto, Fitzsimmons (2000:230) lembra que as “inevitáveis dificuldades de comunicação com os clientes requerem um pessoal de linha de frente com habilidades interpessoais e treinamento a fim de evitar que uma situação ruim se torne pior”.

Os Hotéis devem sempre levar em consideração que por meio da educação e do treinamento é possível fazer com que cada colaborador tenha a suficiente segurança para resolver os problemas, prestar informações claras e corretas, entre outras atividades imprevistas que surgem no dia a dia de quem presta serviços. Neste sentido, quando a empresa prepara o colaborador deixando-o apto, provavelmente eleva também sua auto-estima, tornando-o mais comprometido com a organização. Willingham (1999:198) cita em sua obra que quando “as pessoas se voltam para servir aos outros, acabam por gostarem mais de si mesmas. Conseqüentemente, a auto-estima, a energia, o entusiasmo e o engajamento com o trabalho aumentam sensivelmente. Tornam-se mais produtivas e realizadas”.

Castelli (2000:125) afirma que “através do treinamento objetiva-se aperfeiçoar as habilidades dos empregados para que estes possam entregar valor para o cliente”. Isto significa que eles devem primeiro aprender o que é importante para o cliente e depois avaliar como a empresa está se saindo em relação ao atendimento das expectativas dele. O treinamento deve preparar o colaborador a pensar que os clientes têm necessidades, independente dos motivos que o levaram até o Hotel, e esperam que ele proceda de forma a encantá-los. É o que Moller (1997) quer dizer quando enfatiza que não só da qualidade objetiva vive a empresa, mas da qualidade subjetiva; é esta espécie de qualidade que distingue

uma organização de outra, porque é nesta espécie que atua o ser humano, e ele é único. Neste contexto, observando a sugestão de Castelli (2000), quanto à melhoria da qualidade estar presente nos equipamentos (*Hardware*), nos procedimentos (*Software*) e no elemento humano (*Humanware*), vê-se claramente que a educação e treinamento são alternativas para melhoria dos conhecimentos, habilidades, atitudes e perspectivas dos colaboradores, aproximando-se assim, da forma de gestão “*knowledgeware*”.

- Os Hotéis se preocupam em propiciar as boas vindas ao cliente:

Torna-se importante ressaltar que este é um dos primeiros contatos entre quem presta e quem recebe o serviço, e que, é possível marcar positivamente, uma vez que é considerado um dos momentos mais críticos na percepção do cliente e que o prepara para o que vem depois, criando-lhe expectativas. Porém cabe aqui observar que esta é uma prática que pode ser considerada comum no segmento hoteleiro, o empreendimento pode cair no que Lobos, (1998) chama de “valorizar a mesmice”, ao invés disso propõe “inovar em cima da mesmice” segundo ele (1998:57) “Aqui entram em cena os *fatores excitantes*, aqueles que o Cliente nem sabia que lhes interessavam. É a pianista na sala de embarque. O tapete vermelho ao pé da aeronave(...). As inovações podem não sensibilizar o Cliente. Ou serem copiadas velozmente pelo concorrente. Mas quem as tenta consegue-se diferenciar do resto do rebanho pelo menos por um tempo”.

Uma forma de diferenciar-se pode estar relacionada a uma melhor exploração quanto às questões culturais do país de origem do cliente, servindo-lhe bebidas típicas com recepcionistas vestidas a caráter, música ambiente, atendimento diferenciado para a cliente executiva tais como: botão de rosas no apartamento com mensagem, cabide forrado, cardápio *light* de *room-service*, chinelos atalhados, entre outras possibilidades de inovação, no contexto da atuação humana que é por natureza criativa.

- No decorrer do estudo, observou-se que a tecnologia é uma grande aliada do atendimento ao cliente, de pouco adiantará o mais sincero sorriso, traduzido pelo atendimento “encantador” do profissional da recepção, se o sistema computadorizado falhar nos momentos do *Check-In* e ou do *Check-Out*, tornando-os lentos. Convém aqui relembrar que são momentos considerados críticos e passíveis de intolerância, portanto o cuidado nestes

momentos específicos torna-se essencial, para não colocar tudo a perder, no que refere-se a primeira ou à última impressão que o cliente levará do Hotel, geralmente por ele escolhido.

Vale ressaltar que a expressão “Normal”, utilizada por 23,9% dos hóspedes quando referiram-se ao tempo que levou para efetivar o *Check-In* e 34,36% para efetivar o *Check-Out*, pode ser entendida como algo que não gera encantamento, porém, acredita-se que não causa qualquer mal-estar ou dissabor, a ponto de influenciar na decisão de voltar ou de não se hospedar no Hotel, mas não cria o diferencial “surpreendente”, necessário para o julgamento dos clientes de organizações que visem competir com qualidade em todo o ciclo de prestação de seus serviços.

Também a modernização do empreendimento e o zelo pelos equipamentos, instalações, áreas internas e externas são muito importantes, porque são referenciais de aconchego e bem-estar para quem usufrui do ambiente de hospedagem (cliente externo), como para quem nele trabalha (cliente interno).

b) Pontos a melhorar:

- Quanto ao atendimento especial para autoridades e personalidades:

Considera-se não ser tarefa complexa documentar os procedimentos para a hospedagem destes clientes e nem mesmo de adaptar uma sala para autoridades e personalidades quando for necessário, uma vez que normalmente é previsível, como no caso da realização de convenções, palestras, eventos sociais, etc. Os Hotéis deverão dispor de um ou mais funcionários para atender as necessidades específicas destas pessoas, oferecendo-lhes além da atenção e cordialidade: sucos, café, chás, etc. Esses pequenos cuidados, além de garantirem maior privacidade, demonstram organização, elevando a imagem institucional. Convém ainda lembrar que normalmente as autoridades e personalidades atraem a atenção da mídia e precisam reservadamente dedicar-lhes no contexto de um espaço adequado, entrevistas, fotografias, etc.

- Quanto ao Atendimento para minorias especiais:

Para fumantes: é muito comum reservar áreas específicas para fumantes e não fumantes no restaurante, desprezando outras áreas de uso comum, ou mesmo privativas, como no caso das

Unidades Habitacionais. Neste sentido convém alertar que, além do restaurante, pode-se destinar outros locais específicos devidamente sinalizados, como, por exemplo: salas de estar e de televisão, além das unidades habitacionais, para aqueles clientes que não toleram de forma alguma o odor de cigarro, a fim de evitar ao máximo o aborrecimento do cliente, principalmente os alérgicos. Nas demais unidades habitacionais, mantê-las arejadas, com cortinas e coberturas de camas constantemente lavadas, porque estas, mesmo após os procedimentos normais de limpeza, conservam o odor característico dos componentes químicos do cigarro.

Para deficientes físicos: O Hotel B cumpre parcialmente, deixando de oferecer rampas de acesso à área de lazer onde localizam-se a piscina, bar, sauna e área verde. Como a escada compõe-se de 7 degraus, tem uma largura de 8 metros, é possível destinar 3 m para a rampa, cumprindo não só a legislação, mas o dever de oferecer as condições mínimas de atendimento ao cliente.

O Hotel C precisa adequar-se cumprindo o disposto na Deliberação.

É passível de observação que, geralmente, o deficiente físico faz questão de ser tratado com normalidade, locomovendo-se sem ajuda de terceiros, pois antes de tudo é um direito do cidadão, que considera-se discriminado quando as condições não estão adaptadas às suas necessidades, além do que, a Embratur, embasada na determinação da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, NBR 9050, de setembro de 1994, que dispõe sobre “Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências físicas, a edificações, espaço, mobiliário e equipamentos urbanos”, preparou um conjunto de recomendações para adequações dos hotéis visando atender esse cliente especial.

Andrade *et alii* (2000: 116-117) descreve as recomendações da Embratur quanto ao apartamento, quanto ao mobiliário, quanto ao banheiro, como observa-se:

Quanto ao apartamento:

- A porta do quarto deve ter largura útil mínima de 0,80 m.
- O piso deve ser uniforme, sem saliências e antiderrapante.
- O espaço para circulação interna deve ter largura útil mínima de 1 metro.
- Para o giro completo da cadeira, deve haver no apartamento espaços livres capazes de conter um círculo de 1,50 m de diâmetro.
- O comando geral para controle da luz do teto e de outros equipamentos elétricos existentes no apartamento deve estar localizado junto à cabeceira da cama.

- Os demais comandos, interruptores e tomadas devem estar localizados a uma altura máxima de 1,20 m e mínima de 0,30 m.

O anexo 05 ilustra um apartamento para pessoas portadoras de deficiências físicas, segundo recomendações da Embratur.

Quanto ao mobiliário:

- Os armários devem ter porta de correr ou com alguma abertura de 180°.
- As prateleiras e os cabides devem estar a uma altura máxima de 1,20 m e a prateleira mais baixa, a 0,30 m do piso.
- A cama deve ter altura de 0,52 m, isto é, o mesmo do assento da cadeira de rodas.
- As mesas e as penteadeiras devem ter um vão livre que permita o acesso das pessoas em cadeira de rodas, ou seja, esse vão deve ter altura de 0,70 m a partir do piso, largura mínima de 0,80m e profundidade mínima de 0,60m.
- Os pés de mesas e penteadeiras não devem ser centrais nem em forma de cruz.

Quanto ao banheiro:

- A porta do banheiro privativo do apartamento deve ter uma largura mínima de 0,80m.
- O piso do banheiro deve ser plano, antiderrapante e uniforme.
- O espaço interno livre deve permitir o acesso da pessoa em cadeira de rodas a todos os equipamentos sanitários.
- As dimensões mínimas, que possibilitam o acesso e a circulação de portador de deficiência em cadeira de rodas, são apresentadas em forma de ilustração no anexo 06.
- O banheiro deve dispor de cadeira higiênica para banho.
- O bidê deve ser substituído por ducha do tipo telefone.
- As recomendações estendem-se a detalhes do box (piso, barras de apoio, torneiras e chuveiro), do lavatório (altura, torneiras) e vaso sanitário (distância da parede, barras de apoio, altura do assento).

Quanto as demais dependências:

- Todas devem ter rampas de acesso e ou elevador.

Estas são as recomendações da Embratur, respaldadas na NBR 9050, que os Hotéis B e C devem se preocupar em adaptar-se, uma vez que não fizeram parte de seu projeto de construção. Antes de ser uma norma, é uma referência de respeito na condição da prática da cidadania, para com os clientes.

- **Quanto a identificação especial para os fornecedores de serviços:**

Neste contexto, convém salientar que faz parte dos princípios de organização e segurança a devida identificação não só dos colaboradores, como também de fornecedores de serviços, promotores de vendas, ou estudantes que vêm visitar tecnicamente os Hotéis, fato comum em Foz do Iguaçu. Para cumpri-lo, basta confeccionar crachás, contendo o logotipo do estabelecimento, com a devida inscrição “Visitante”, “Fornecedor de Serviços”, desta forma não confundirá os hóspedes e, principalmente, passará a eles uma excelente impressão, que provavelmente considerarão a empresa preocupada com os detalhes, e estes podem fazer a diferença no cômputo geral da percepção e conseqüente avaliação.

Não deve-se deixar de mencionar, que aquele que recebe o crachá na entrada, também provavelmente formará uma imagem institucional positiva.

- **Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores e domínio de idiomas:**

Com as vertiginosas mudanças ocorridas no final do século XX, o turismo desenvolveu-se de forma surpreendente e ainda encontra dificuldades de atrair pessoal potencialmente qualificados para os cargos que integram esta atividade. Barreto (1999:144) diz que como conseqüência dessas mudanças “surtiu a necessidade de requalificação ou reprofissionalização dos funcionários; precisa-se hoje de um trabalhador com visão global e responsabilidade, capaz de ‘gerenciar o aleatório’, de solucionar rápida e eficazmente uma contingência que não foi prevista pela máquina(...) requerendo uma agilidade mental maior, uma capacidade de abstração mais acurada que só pode ser dada por intermédio da escolaridade”.

Sugere-se que os Hotéis incentivem seu pessoal a dar continuidade aos estudos, o que possivelmente também facilitará os programas de treinamento desenvolvidos.

Quanto ao domínio de idiomas, principalmente o Espanhol e o Inglês, é fundamental para a atividade. Sua ausência torna-se uma barreira à comunicação, e falar “portunhol”, expressão muito utilizada nesta área de fronteira, é no mínimo deselegante frente ao cliente,

que espera um atendimento prestado de maneira a encantá-lo, com pessoal qualificado. Neste sentido, sugere-se que os Hotéis ajudem seus colaboradores a conscientizar-se da importância do estudo de idiomas, bem como facilitem as trocas de horários, custeiem parcial ou totalmente os cursos. Uma outra possibilidade, no caso do idioma Espanhol é realizar um Convênio com o Curso de Letras-Espanhol, ministrado na Unioeste/Campus Foz do Iguaçu, como atividade de extensão de professores e possibilidades dos acadêmicos dos períodos mais avançados realizarem seus estágios, ministrando aulas para os colaboradores de Hotéis conveniados.

- **Quanto ao tratamento recebido dos colaboradores de linha de frente:**

Apesar de apenas 1,54% dos clientes manifestarem que foram tratados com “Indiferença” ou “Indelicadeza”, isto fere os princípios de atendimento no que diz respeito à qualidade e fere também o espírito de um verdadeiro trabalho desenvolvido em equipe. É imprescindível salientar que a avaliação do hóspede deve ser divulgada e discutida pelas chefias com todos os colaboradores da empresa.

Discutir avaliação de hóspedes, considerando os fatores positivos e negativos não é perda de tempo, como muitos gerentes podem definir, e sim um investimento, no sentido de elevar a comunicação entre equipes, para que todos os seus membros possam frente aos resultados, tomar decisões respaldadas na soma de esforços e nunca na divisão, porque a prestação de serviços exige um trabalho conjunto e com sinergia. Willingham (1999:198) evidencia que “haverá condições para o trabalho em equipe com sinergia quando esses fatores estiverem presentes:

1. Um firme propósito de criar valor para os clientes e acionistas da organização.
2. Uma estratégia bem definida para atingir as metas.
3. Divulgação desse propósito e estratégia de valores resultantes.
4. O perfeito entendimento de como o papel de cada pessoa se encaixa nesse propósito.
5. Perspectiva de reconhecimento e responsabilidade”.

É importante enfatizar que inicia-se o século XXI, cujo sucesso, previamente anunciado por estudiosos, dependerá de uma prestação de serviços que exigirá cada vez mais criatividade de seus planejadores e executores. Neste contexto, vale evidenciar o argumento de que a “elaboração de um sistema de prestação de serviços é um processo criativo. Começa-se com um conceito de serviço e com uma estratégia para a prestação de um serviço dotado

de características que possam distingui-lo da concorrência” (Fitzsimmons, James & Mona, 2000:95).

A reflexão sobre essas características, que distinguem um hotel de outros Hotéis, foi importante ao idealizar o tema de que deu origem à pesquisa. A partir daí pensou-se que ouvir o cliente é o início de um processo de verificação do sistema de atendimento, considerando o ciclo de prestação de serviços dos Hotéis e o julgamento de quem o usufrui, além de ser uma prova de respeito da pesquisadora e da empresa para com seu maior patrimônio, representado pelos seus clientes internos e externos.

6.5.3 Considerações Finais

Como pode-se observar, o estudo no aspecto genérico evidencia a satisfação dos clientes externos e internos em relação às empresas focadas, no entanto, existem problemas pontuais em cada Hotel pesquisado que são merecedores de maior atenção e tomada de decisões no sentido de superá-los. Provavelmente só desta forma as empresas poderão disputar este vasto mercado, onde a competência pode ser demonstrada por meio de ações que valorizem os aspectos intrínsecos da Qualidade Subjetiva, bem como, da Qualidade Objetiva, solidificando-se e oferecendo diferenciais de competitividade duradouros.

Concluindo, convém lembrar o que Almeida (1995:149) diz quando refere-se ao cliente: “O julgamento da qualidade acontece a toda hora, na cabeça do cliente. E muda a cada momento. O cliente de hoje não é o mesmo de ontem, nem será o mesmo de amanhã”. Evidencia também que a tendência é ele ficar cada vez mais exigente, por isso a ação decorrente da pesquisa sobre suas necessidades e expectativas deverá ser uma constante no âmbito organizacional.

7 CONCLUSÃO DA DISSERTAÇÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

7.1 Conclusão da Dissertação a partir dos Objetivos do Estudo

A partir da disponibilidade dos Clientes Internos e Externos e da abertura propiciada pelos Hotéis envolvidos, pode-se tirar as seguintes conclusões em relação aos objetivos definidos como norteadores do presente trabalho, os quais encontram-se relacionados e detalhados a seguir:


- a) Verificar se os Hotéis cumprem e como cumprem o disposto na Deliberação Normativa 367 da Embratur, no item 1.5, que trata do Atendimento ao Hóspede.
- b) Identificar o perfil do cliente que se hospeda nos Hotéis.
- c) Verificar o tempo de permanência dos clientes nos Hotéis, bem como o número de vezes que neles se hospedaram.
- d) Descrever a percepção do cliente sobre o atendimento prestado pelos funcionários de linha de frente dos Hotéis, tendo como referência o Ciclo de Serviços definido como Modelo no primeiro capítulo, e o disposto no item 1.5 da Deliberação 367 da Embratur.
- e) Avaliar o julgamento da satisfação do hóspede e seus reflexos em decisões futuras de retorno ao Hotel.
- f) Conhecer o perfil dos colaboradores da linha de frente, e quais as percepções destes, em relação ao atendimento que prestam aos hóspedes.
- g) Baseando-se nos itens acima descritos (Objetivos Específicos), foi possível avaliar a percepção do hóspede, quanto à qualidade do atendimento prestado pelos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu (Objetivo Geral).

a) **Verificação quanto ao cumprimento do disposto na Deliberação Normativa 367 da Embratur, no item 1.5, que trata do Atendimento ao Hóspede**

Avaliando-se os fatores descritos no Quadro 6.1, páginas 79 a 83, observa-se que a maioria deles são cumpridos, exceto os descritos a seguir:

- **Quanto ao atendimento especial para autoridades e personalidades:** Esse fator está disposto no sub-item 1.5.5, não sendo cumprido pelo Hotel A, e parcialmente cumprido pelos Hotéis B e C.

- **Quanto ao atendimento para minorias especiais:**

Fumantes: Os Hotéis destinam espaços no restaurante para não fumantes. São alas, onde há identificação nas paredes, por meio de placas que indicam: “local reservado para não-fumantes” ou .

Deficientes físicos: O Hotel B cumpre parcialmente, deixando de oferecer rampas de acesso à área de lazer onde localizam-se a piscina, bar, sauna e área verde.

O Hotel C não dispõe em sua estrutura adaptação para os clientes portadores de deficiências físicas.

- **Quanto à identificação especial para os fornecedores de serviços**

Os Hotéis não têm a preocupação de identificar os fornecedores de serviços.

b) Identificação do perfil do cliente que se hospeda nos Hotéis Luxo

A formulação deste objetivo foi importante, porque é mais complexo oferecer um excelente atendimento aos clientes a menos que se saiba exatamente quem eles são. Respalado em resultados, o estudo demonstra que os clientes em sua maioria são brasileiros, cuja motivação da viagem foi gerada pela participação em “Eventos”, seguidos dos argentinos atraídos pela motivação “Lazer”. São jovens, têm entre 21 e 40 anos, idade que pode ser considerada mais crítica em relação à percepção de detalhes.

A maioria tem renda mensal acima de vinte salários mínimos.

Como participantes de eventos, provavelmente, viajam com constância e têm condições de comparar a Qualidade de Atendimento destes com outros Hotéis. Esta interpretação pode ser respaldada com a afirmação de Fitzsimmons, James & Mona (2000:106) “A qualidade percebida do serviço é determinada em larga extensão pela experiência vivida pelo cliente”.

Concluindo, Barros (1996:2) diz, quando refere-se ao perfil do cliente, que a “ação de conhecer (sem presumir) o perfil do cliente passou de uma postura eventual, quando de

interesse específico, para a classificação de algo estratégico na manutenção dos clientes e incorporado à rotina do atendimento”.

c) Verificação quanto ao tempo de permanência dos clientes e o número de vezes que se hospedaram nos Hotéis

O tempo de permanência girou em torno de dois a três dias. A grande maioria se hospedou pela primeira vez nos Hotéis, tendo tomado conhecimento deles por meio das Agências de Viagens.

Notou-se que as Agências de Viagens se destacam como o maior veículo de comunicação com os clientes, haja visto que os Hotéis conhecedores desta potencialidade não dispensam esforços para divulgar e promover a parceria com estas organizações. Este dado pode induzir a uma reflexão de que com os atropelos da vida moderna, é mais prático e confiável para o cliente intermediar este serviço com profissionais conhecedores do assunto, que se esforçam em combinar o perfil e o desejo deste, oferecendo-lhe a melhor opção. Existe um certo respaldo nesta avaliação, porque a maioria dos pesquisados não teve problemas em relação à hospedagem.

Quanto ao tempo de permanência, este normalmente está ligado ao motivo da viagem, à impressão relativa ao Hotel escolhido (atendimento, sensação de bem-estar, conforto, prazer de permanecer, entre outros), como também à capacidade que os atrativos turísticos exercem na retenção dos clientes por maior período de tempo. Há que se considerar que os clientes estrangeiros, normalmente permanecem dois dias, face ao roteiro estabelecido pelas Operadoras Turísticas.

d) Descrição da percepção dos clientes, sobre o atendimento prestado pelos funcionários de linha de frente, tendo como base de referência o Ciclo de Serviços e o disposto no item 1.5 da Deliberação Normativa 367 da Embratur

De maneira clara pode-se perceber que os clientes gostam da forma como são atendidos pelos colaboradores de linha de frente dos Hotéis Luxo. As expressões “Muito Bom” e “Excelente” comprovam isso.

Embora de forma não expressiva, com percentuais muito baixos, alguns clientes mostraram-se decepcionados com todos os serviços oferecidos, confirmando-se assim, que a percepção varia de cliente para cliente, e a idéia de generalização pode ser aplicada no

contexto global, por exemplo, se houve algum fato que tenha aborrecido o cliente, a tendência é este generalizar sua decepção, estendendo-a aos demais serviços. É necessário ficar atento quanto a ocorrência destes fatos que podem arranhar a imagem institucional.

Notou-se que alguns colaboradores resolvem os problemas que afetam diretamente o hóspede, após a orientação da chefia. Não se pode deixar de avaliar que a solução para os problemas pode demandar uma certa demora, porque nem sempre as chefias estão presentes ou disponíveis para resolvê-los imediatamente. Se ocorrerem no dia da saída do cliente, por exemplo, poderá ser tarde demais para reparar o dano causado na imagem da empresa. A situação é mais crítica no Hotel C, onde os colaboradores dizem que às vezes os problemas ficam sem solução.

e) Avaliação do julgamento do hóspede e seus reflexos em decisões futuras de retorno ao Hotel

Os registros comprovam que a percepção dos clientes de uma maneira geral foi fortemente positiva, tudo indica que não levaram somente uma fatura no bolso, mas que provavelmente consideraram que o investimento realizado “*valeu a pena*”.

f) Identificação do perfil dos colaboradores de linha de frente, e quais as percepções destes em relação ao atendimento que prestam aos hóspedes

Incluiu-se este objetivo porque neste cenário atuam os principais responsáveis pelos momentos de contato que definem as horas da verdade: os colaboradores de linha de frente que, por sua vez, também têm necessidades, expectativas e desejos, fatores que provavelmente influenciam na disposição em bem atender ou “encantar” o cliente.

Percebeu-se com os resultados da pesquisa que são jovens, a maioria tem entre 21 e 30 anos, cuja renda mensal gira em torno de até R\$ 378,00 (2,5 salários mínimos). Apresentam um variado grau de escolaridade e mais da metade deles se comunicam em outro idioma.

Os colaboradores têm a percepção de que tratam os hóspedes de forma muito cortês e que eles ficam satisfeitos com o Atendimento. Um número restrito de colaboradores acredita que encantam os hóspedes. Percebe-se que não há grandes distorções entre o que pensam e a realidade de quem recebe o atendimento, então, mesmo que os colaboradores e os

clientes vejam o serviço com perspectivas diferentes, suas percepções de eficiência organizacional são positivamente relacionadas.

Apesar de afirmarem gostar de trabalhar na empresa, a maioria demonstrou dúvidas quando indagada sobre a possibilidade de deixar o Hotel “amanhã”.

g) Avaliação da percepção do hóspede, quanto à qualidade do atendimento prestado pelos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu

No decorrer da pesquisa, percebeu-se que a avaliação da qualidade ocorre ao longo de todo processo de prestação do serviço, confirmando o que Rodrigues *et alii* (1998) diz em relação ao atendimento ao cliente, que este deve ser encarado como um processo global que envolve o trabalho de toda equipe. Considerando este fato, é importante ressaltar que os colaboradores que não estão na linha de frente, e sim nos bastidores, integram a equipe e são responsáveis igualmente pelo resultado de sucesso ou de fracasso nesta complexa relação. Por exemplo, de nada adiantará um serviço de atendimento “encantador” prestado pelo garçom do restaurante do Hotel, se a refeição não atender as expectativas do cliente, é um efeito dominó, considerando que uma falha, por mais simples que seja, provavelmente causará insatisfação e deixará o cliente mais atento quanto às outras que, se ocorrerem, poderão ser fatais para a continuidade do relacionamento cliente-empresa.

Finalizando, conclui-se que a resposta à indagação que objetivou esta pesquisa resume-se em:

“A percepção que os clientes têm quanto à Qualidade de Atendimento prestado pelos Hotéis Luxo de Foz do Iguaçu é fortemente positiva¹⁸”.

Esta afirmação tem o respaldo de quem realmente vivenciou a maioria dos pontos definidos no Ciclo de Serviços, onde os diversos momentos de contato lhes propiciaram satisfação ao ponto de decidirem que voltarão a se hospedar nestes Hotéis.

¹⁸ Expressão utilizada por Almeida (1995:120).

7.2 Recomendações para Futuros Trabalhos

É bom mencionar que alguns aspectos, que se aprofundados contribuiriam para uma melhor avaliação dos Hotéis, frente aos seus clientes. Por limitações de tempo e sem a pretensão de desvirtuar a proposta inicial, alguns deles não foram abordados, mas serão registrados como sugestões para futuros estudos, como se observa a seguir:

- O Modelo aplicado não levou em consideração os referenciais culturais, políticos e religiosos dos clientes externos e internos, os quais se estudados podem oferecer um adicional de antecipação às necessidades e expectativas destes.
- A Cultura Organizacional não foi aprofundada neste estudo. A continuidade desta pesquisa pode se referenciar a interação que ocorre entre o cliente e o pessoal de linha de frente, dentro do contexto da cultura organizacional.
- Não se levantou as expectativas iniciais dos clientes para confrontá-las com as efetivas realizações, observando o julgamento geral do hóspede entre o esperado e o recebido.
- Avaliação das falhas, isto é, da distância entre o serviço esperado e o percebido, ou da incapacidade da administração de formular níveis de qualidade de serviços que correspondam às percepções das expectativas do cliente e da inabilidade para traduzi-las em especificações exequíveis.
- Os serviços foram avaliados no contexto genérico do Atendimento, um estudo mais aprofundado pode ser realizado à partir destes resultados, pormenorizando ‘atributos’ de qualidade para o cliente em serviços cujas avaliações têm Alto Grau de Importância.
- Aplicação do modelo em outras categorias e tipos de Hotéis.
- O Modelo pode ser testado em Hotéis que pertencem à mesma rede, verificando-se até que ponto, a cultura regional influencia na Qualidade de Atendimento aos Clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 5ª ed., 1998.
- ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você**. Salvador (BA): Casa da Qualidade, 1995.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1998.
- ANDRADE, Nelson, BRITO, Paulo L., JORGE, Wilson E.. **Hotel**: planejamento e projeto. São Paulo: SENAC, 2000.
- ANDERSON, Kristin, ZEMKE Ron. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- ARCHIER, Georges, SÉRIEYX, Hervé. **L' Entreprise du troisième type**. Paris, Le Seuil: 1985.
- ARRILLAGA, J. . **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH – Informativo On Line nº 0010/2000. Seção Regional.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, NBR 9050. **Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências físicas a edificações, espaço, mobiliário e equipamentos urbanos**. Set., 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 7ª ed. São Paulo: Papirus, 1999.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. . **Excelência em serviços**: questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BEE, Roland, FRANCES. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BENI, Mario Carlos. **Qualidade do produto e dos serviços**. In: Turismo em Análise. São Paulo: ECA/USP, nov./1991, p. 7-13
- BÉRGAMO FILHO, Valentino. **ISO 9000 em serviços**: um passo para a qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1994.

_____. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

CAMPOS, Luiz C..M., GONÇALVES, Maria H. B. . **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac, 1998.

CAMPOS, Luiz C. .M. . **Administração de hotéis**. Documento da web: www.senac.br/boltec fev./1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CARVALHO, Antonio V., NASCIMENTO, Luiz P. . **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Antonio V. . **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CONWAY, William E. . **O segredo da qualidade**. São Paulo: Marcos Cobra: Parente & Conway Quality, 1996.

CROSBY, Philip B. . **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 1994.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac, 1996.

DRUCKER, Peter F. . **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira: 1996.

_____. **Você está preparado?** Revista Você S/A . São Paulo: Abril, ed. 26, Ano 3, p. 48-51, ago./2000.

EMBRATUR. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem – SBC – MH**. Brasília, 1998.

_____. **Anuário estatístico**. Brasília, 27^a ed., 2000.

FEIGENBAUM, Armand V. . **Controle da qualidade total**. New York: McGraw-Hill, 1961.

FERRI, Cássia, RUSCHMANN, Doris V.M. (Org.). **Turismo Visão e ação: glossário do programa de pós-graduação em turismo e hotelaria**, ano 2, nº 4. Itajaí: UNIVALI, 2000.

FIATES, Gabriela. **A utilização do QFD como suporte à implantação do TCQ em empresas do setor de serviços**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 1995.

- FITZSIMMONS, James, FITZSIMMONS Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FREITAS, Jodrian S. . **A ISO 9004-2 e a qualidade em serviços**. Documento da web: www.senac.br/boltec. Fev./ 1999.
- GERSON, Richard F. . **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GIACOMONI FILHO, Gino. **Atendimento e responsabilidade social como atributos da qualidade do turismo**. In: LAGE, Beatriz H.G., MILONE, P.C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 63-67.
- GLANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique L.. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 35, nº 2, p. 57-63.
- GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GRÖNROOS, Christian. **Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOTEL ON LINE. **Os números do turismo nacional divulgados pela Embratur**. Documento da web: www.hotelonline.com.br. Dez./ 1999.
- HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- IKEDA, Ana, OLIVEIRA Tânia. **A organização de agências de viagens e turismo**. In: LAGE, Beatriz H.G., MILONE, P.C. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 317-330.
- JURAN, Joseph M. . **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- KALIL, Mariana. **Hotelaria: a profissão 5 estrelas**. Revista Época. São Paulo: Globo, ano III, nº 118, p. 54-59, 21/08/2000.
- KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**. Rio de Janeiro: Civ. Brasileira, 1985.
- LAGE, Beatriz H.G., MILONE Paulo Cesar. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 26: Bases para a elaboração de um trabalho científico no turismo. p. 298-311.
- LAMPRECHT, James, RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da qualidade na hotelaria mundial: como implementar a ISO 9000 e ISO 14000 em hotéis e restaurantes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LOBOS, Julio. **O cliente encantado**. São Paulo: J. Lobos, 1995.

_____. **O céu não é o limite**: para a empresa brasileira que quer vencer. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1996.

_____. **Andando no limite**: como dirigir a sua empresa de fora para dentro... e em alta velocidade. São Paulo: Makron Books, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Marco. **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PETERS, T.J., WATERMAN R. . **Vencendo a crise**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. . **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RODRIGUES, Francisco Flávio *et alii*. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1996.

SERSON, Fernando M.. **Hotelaria**: a busca da excelência. São Paulo: Cobra, 1999.

SOARES, Fabrício, CORRÊA, Valentino. **Serviços 5 estrelas**: uma introdução à qualidade e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SUSUMU, Yamada. **Gestão pela qualidade total**: TQM serviços. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 1997.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TONTINI, Gerson. **Administração da qualidade em negócios**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Marília – INIMAR. Marília, (SP), 1998.

TRIGO, Luiz Gonzaga G. . **Cronologia do turismo no Brasil**. São Paulo: CTI/Terra, 1991.

WALLACE, Thomas F. . **A estratégia voltada para o cliente**: vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WIEST, Nogert. **Gestão participativa**. Joinvile: Editel, 1985.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias kaizen para atendimento ao cliente.** São Paulo: Educator, 1998.

WILLEMANN, Valésio. **Ciclo de serviços: a percepção do cliente e o ciclo de serviços na Serviloja.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Marília – UNIMAR. Marília (SP), 1999.

WILLINGHAM, Ron. **Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança.** São Paulo: Educator, 1999.

WING, Michael J. . **Como falar com seus clientes.** O que eles têm a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANEXO 01 - GLOSSÁRIO¹⁹

AGÊNCIA DE VIAGENS²⁰: empresa que comercializa o produto das operadoras turísticas, bem como produtos de Cias aéreas, e está o tempo todo ligada ao cliente.

CHECK -IN: É o momento do comparecimento do hóspede ao balcão de recepção, é quando ocorre a entrada no Hotel.

CHECK – OUT: É o horário da saída do hóspede do Hotel. É quando se faz o pagamento da conta relativa a sua estada, o que permite ao hóspede deixar as dependências do Hotel com sua bagagem.

HOTEL (H): É a edificação com localização preferencialmente urbana; normalmente com vários pavimentos . Oferece hospedagem e alguma estrutura para lazer e negócios. Uhs com banheiro privativo (ou em no mínimo 60% das Uhs para os que já operavam).

HOTEL HISTÓRICO (HH): É o do meio urbano ou rural, cujo funcionamento ocorre em prédios, locais ou cidades históricos.

HOTEL LAZER (HL): É o que possui áreas, instalações, serviços e equipamentos próprios para o lazer. Localizado em áreas rurais ou fora do centro urbano (aqui incluem-se os empreendimentos denominados *resorts*).

INFRA-ESTRUTURA: É o conjunto de obras e de instalações de estrutura física e de serviços urbanos que dão suporte ao desenvolvimento da atividade turística em determinada área. São exemplos de infra-estrutura turística: sistema de transporte e comunicações, hotéis, locadoras, posto de informações, bares, restaurantes, etc.

OPERADORA TURÍSTICA: É quem promove o passeio turístico. Cabe a ela montar os pacotes turísticos, negociar com Hotéis e Companhias Aéreas, fechar acordos com escolas estrangeiras e responsabilizar-se pelas atividades de promoção e marketing.

POUSADA: São locais turísticos, normalmente fora do centro urbano. Predominantemente construída em partido arquitetônico horizontal. Oferece hospedagem em ambientação simples e integrada à região.

TURISMO: Conjunto de relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do lugar de domicílio, desde que tais deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa.

TURISTA: É aquele que se desloca para fora de seu local de residência permanente, por mais de 24 horas, realizando pernoite, por motivo outro que não o de fixar residência ou exercer atividade remunerada, realizando gastos de qualquer espécie com renda auferida fora do local visitado.

TURISTA POTENCIAL: É a projeção de tendência do 'perfil' e da origem dos futuros turistas, com base em levantamentos e análises realizadas a partir do conhecimento das características do turista real.

UNIDADE HABITACIONAL SINGLE: Acomodação para uma pessoa, uma cama simples.

UNIDADE HABITACIONAL DOUBLE: É a UH utilizada por duas pessoas em uma cama de casal, ou com duas camas de solteiro, com a possibilidade de transformar em uma cama de casal.

VOUCHER: É um cupom emitido pelo operador para cobrir o pagamento de todos os detalhes especificados nas viagens pré-pagas. Os hóspedes apresentam o *voucher* no *check-in* e o hotel manda com o relatório das despesas ao operador para pagamento.

¹⁹ Baseado na Revista Científica do Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí.

²⁰ De acordo com Ikeda & Oliveira. *A organização de agências de viagens e turismo*. Cap. 28, p. 325.

ANEXO 02 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS HÓSPEDES

Senhor(a) Hóspede: Assinale com um “X” a resposta que representa o seu perfil, e nas demais, àquela que representa a sua realidade e percepção, sobre o Hotel escolhido para permanecer em Foz do Iguaçu.

1. Sexo: () masculino () feminino 2.País de Origem: _____

3. Motivo da viagem: () lazer () eventos () negócios () Saúde () outros

4. Comunicação em relação ao idioma: () satisfatória () insatisfatória

5. Faixa etária: () de 18 à 20 anos () 21 à 30 () 31 à 40
() 41 à 50 () acima

6. Renda mensal: () até R\$ 755,00 () de R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00
() de R\$ 1.511,00 a R\$ 2.265,00 () de R\$ 2.266,00 a R\$ 3.020,00
() Acima de R\$ 3.020,00

7. Minha permanência no Hotel:

() de 2 a 3 dias () de 4 a 7 () de 8 a 11 () 12 a 15 () mais de 15

8. Quantas vezes me hospedei neste Hotel?

() 1ª vez () 2 vezes () 3 vezes () 4 vezes () mais de 5

9. Tomei conhecimento do Hotel por meio de:

() parentes () amigos () mídia () Agência de Viagens () Guias Especializados

10. A reserva foi feita:

() pessoalmente () agência () telefone () fax () e-mail

11. Por favor, avalie os serviços que utilizou, considerando a Qualidade do Atendimento recebido:

Atendimento/Serviços	Fiquei Encantado	Excelente	Muito Bom	Bom	Fiquei Decepcionado	Não utilizei	Considero o serviço			
							Importante	Muito Importante	Sem Importância	
11.1 Reserva										
11.2 Portaria										
11.3 Manobra e estacionamento de veículos										
11.4 Recepção										
11.5 Telefonia										
11.6 Lavanderia										
11.7 Governança										
11.8 Serviço de refeições leves nos apartamentos										
11.9 Café da manhã										
11.10 Bar										
11.11 Restaurante										
11.12 Sauna										
11.13 Recreação										

12. Minha percepção sobre o atendimento para minorias especiais (fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial):

() excelente () muito bom () bom () ruim () Não observei

13. O atendimento, no que diz respeito a solução de problemas, por parte dos funcionários:

- ☐ são muito competentes ☐ competentes ☐ normais
☐ despreparados ☐ não tive problemas

14. Segundo minha observação, os problemas que ocorrem no Hotel, deve-se:

- ☐ falta de treinamento ☐ falta de motivação ☐ falta de interesse
☐ falta de manutenção ☐ não observei

15. O tratamento dispensado pelos funcionários do Hotel, é personalizado, ou seja, como se eu fosse especial:

- ☐ Sim ☐ Não

16. O tempo que levou para concretizar a entrada no Hotel (Check-In), foi:

- ☐ extremamente rápido ☐ rápido ☐ normal
☐ lento ☐ extremamente lento

17. O tempo que levou para concretizar a saída do Hotel (Check-Out), foi:

- ☐ extremamente rápido ☐ rápido ☐ normal
☐ lento ☐ extremamente lento

18. Ao deixar o Hotel, fui tratado pelos funcionários com:

- ☐ muita cortesia ☐ cortesia ☐ normal ☐ com indiferença
☐ indelicadeza

19. Avalio o custo x benefício obtido durante a estada:

- ☐ totalmente adequado ☐ adequado ☐ indiferente
☐ inadequado ☐ totalmente inadequado

20. Meu parecer sobre o Hotel, considerando o todo:

- ☐ surpreendeu-me, voltarei ☐ excelente, voltarei ☐ muito bom, voltarei
☐ bom, tenho dúvidas ☐ ruim, não voltarei

21. Recomendaria este Hotel para amigos e parentes?

- ☐ Sim ☐ Não

22. Registre aqui seus comentários, críticas e sugestões:

Agradeço sua disponibilidade em participar desta pesquisa, com exclusiva finalidade acadêmica.

**Código do
Questionário**

ANEXO 03 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Senhor(a) Funcionário (a):

Assinale com um “X”, a resposta que representa o seu perfil, e nas demais, àquela que representa a sua realidade e percepção sobre o Hotel, e seu desempenho profissional.

Não precisa se identificar.

10. Durante o contato com o hóspede, você trata-o com:

- 1. Ano de Admissão no Hotel :** _____
- 2. Sexo:** () masculino () feminino
- 3. Faixa Etária:** () De 18 à 20 anos () de 21 à 30 () de 31 à 40
 () de 41 à 50 () acima
- 4. Renda Mensal:** () até R\$ 378,00 () de R\$ 379,00 até R\$ 755,00
 () de R\$ 756,00 a R\$ 1.510,00 () de R\$ 1.511,00 a R\$ 2.265,00
 () de R\$ 2.265,00 a R\$ 3.020,00 () Acima de R\$ 3.020,00
- 5. Seu estado civil é:** () casado () solteiro () viúvo () separado () divorciado
- 6. Você tem filhos?** () Sim () Não
- 7. Caso tenha respondido SIM, assinale quantos:**
- () um () dois () três () quatro () acima
- 8. Seu Grau de Escolaridade é:**
- () primeiro grau incompleto
- () primeiro grau completo
- () segundo grau incompleto
- () segundo grau completo
- () terceiro grau incompleto
- () terceiro grau completo
- () outros: _____
- 9. Você fala algum idioma estrangeiro?**
- () Sim () Não () Estou cursando

- () muita cortesia
() cortesia
() normalidade
() indiferença
() indelicadeza

11. **Você acredita que o hóspede que recebe o seu atendimento:**
☐ fica encantado
☐ considera excelente
☐ considera muito bom
☐ considera bom
☐ fica decepcionado
12. **Quanto a solução dos problemas que afetam diretamente o hóspede:**
☐ são resolvidos imediatamente
☐ são resolvidos, após orientação do seu chefe
☐ às vezes ficam sem solução
☐ sempre ficam sem solução
☐ não ocorrem problemas
13. **O Hotel pesquisa a opinião do hóspede?**
☐ Sim ☐ Não ☐ Desconhece
14. **Você é informado sobre a opinião do hóspede?**
☐ Sim ☐ Não
15. **Você recebe treinamento para o desempenho da função:**
☐ a cada 6 meses
☐ 1 vez por ano
☐ raramente
☐ somente quando entrou na empresa
☐ não recebe treinamento
16. **Você considera o seu relacionamento com os colegas de trabalho:**
☐ Excelente
☐ Muito Bom
☐ Bom
☐ Ruim
☐ Péssimo
17. **Você considera o seu relacionamento com a chefia:**
☐ Excelente
☐ Muito Bom
☐ Bom
☐ Ruim
☐ Péssimo
18. **Você considera-se recompensado pelo trabalho que faz?**
☐ Sim ☐ Não
19. **Você recebe elogios da chefia, quando realiza um trabalho bem feito?**
☐ Sim ☐ Não ☐ Raramente
20. **Você gosta de trabalhar nesta empresa?**
☐ Sim ☐ Não ☐ indiferente, pois tenho que trabalhar
21. **Se você tivesse outra oportunidade, deixaria este Hotel amanhã?**
☐ Sim ☐ Não ☐ Tenho dúvidas
22. **Você gosta de trabalhar neste horário?**
☐ Sim ☐ Não ☐ Indiferente
23. **Registre aqui seus comentários, críticas e sugestões.**

Agradeço sua disponibilidade em participar desta pesquisa, com exclusiva finalidade acadêmica.

ANEXO 04 - ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DOS HOTÉIS A, B, C

1ª Parte: Caracterização do Hotel Pesquisado

Data de Início das atividades:

Classificação da Embratur:

Período de vigência:

Nº de sócios:

Taxa média de ocupação nos últimos 02 anos: _____ %

Nº de funcionários:

Missão do Hotel:

2ª Parte: Cumprimento da Deliberação Normativa 367, item 1.5

O Hotel procura cativar, satisfazer e atrair a lealdade do cliente? Como?

O Hotel tem um programa de reconhecimento às equipes de melhor desempenho?

() Sim () Não

Caso positivo, explique os critérios utilizados, e o tipo de reconhecimento adotado.

O Hotel faz promoção e marketing para aumentar sua taxa de ocupação?

() Sim, na alta temporada () Sim, na baixa temporada

() Sim, na alta e na baixa temporada () Não

Caso tenha respondido positivamente, qual (is) as promoções? E marketing utilizado?

O Hotel dispõe de atendimento especial para autoridades e personalidades, ou seja, adota políticas e procedimentos documentados para este atendimento?

() Sim () Não

Explique como e/ou por quê?

Existem no Hotel áreas reservadas para não fumantes? E nos andares?

() Sim Explique:

() Não Por que?

Há instalações adequadas para portadores de deficiências físicas?

() Sim () Não

Quais?

() rampas () sanitários () área de lazer () Outros: _____

O hotel oferece ao cliente algum detalhe especial de cordialidade no atendimento?

() Sim () Não

Caso afirmativo defina-o: _____

() *coktail* de boas vindas () *coktail* de despedida () brinde(s)

() cestas de frutas () Outros. Especificar: _____

O Hotel dispõe de pessoal habilitado para o atendimento de hóspedes estrangeiros?

() Sim () Não

Há preocupação em recrutar pessoal que domine no mínimo um idioma estrangeiro?

() Sim () Não

Considerações: _____

Quais são os critérios adotados para recrutar o pessoal de linha de frente do Hotel (que interage com o Hóspede)?

Quais são os critérios adotados para o treinamento do pessoal de linha de frente?

Existe uma política de orientação e treinamento voltada para todos os funcionários do Hotel?

() Sim () Não

Explique:

O Hotel monitora os resultados do treinamento?

() Sim () Não

Caso positivo, de que forma? Caso negativo, por quê?

Qual é a política adotada pelo Hotel para que os funcionários trabalhem satisfeitos e comprometidos?

O hotel oferece serviço de despertador?

() Sim () Não

O Hotel pesquisa a opinião do hóspede?

() Sim () Não

Comente quais são as reclamações mais comuns dos hóspedes.

Os fornecedores de produtos ou serviços (que não têm vínculo empregatício), recebem um crachá de identificação enquanto permanecem no Hotel?

() Sim () Não

Os funcionários fazem uso de uniformes?

() Sim () Não () Nem todos

São diferenciados de acordo com a função/setor?

() Sim () Não

Responda:

O serviço de Reserva funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Recepção funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Mensageiro funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Limpeza funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Arrumação funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Manutenção funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Telefonia funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Governança funciona: _____ horas por dia.

O *Room-Service* funciona: _____ horas por dia.

O serviço de Manobra e Estacionamento _____ horas por dia.

de veículo funciona:

O Hotel dispõe de regulamento interno, com direitos e deveres do hóspede?

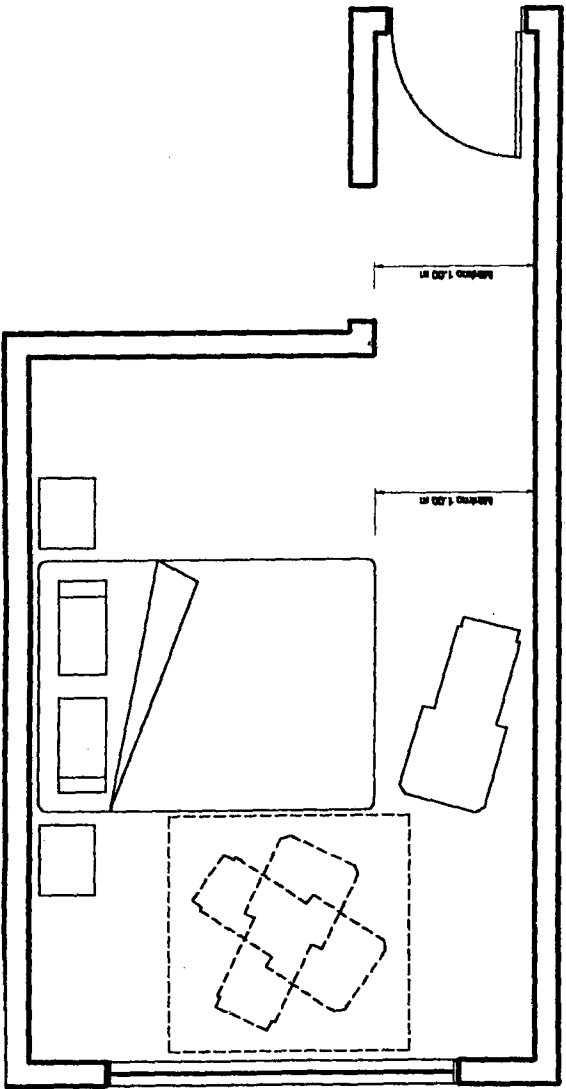
() Sim () Não

Onde localiza-se? Os serviços e preços oferecidos, incluídos ou não na diária, são divulgados para o hóspede?

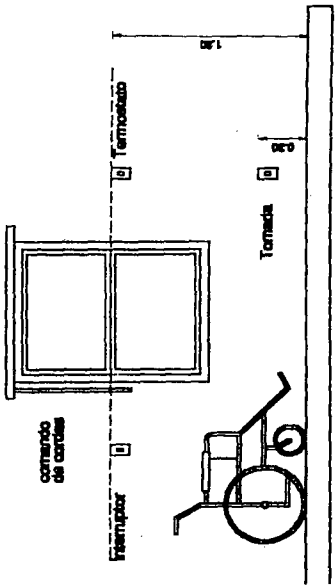
() Sim () Não

Caso positivo, de que forma?

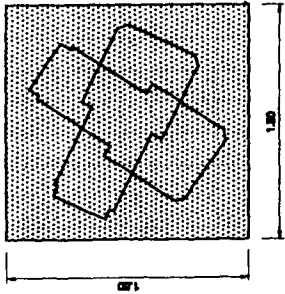
ANEXO 5 - ILUSTRAÇÃO DE UM APARTAMENTO PARA PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIAS FÍSICAS, SEGUNDO RECOMENDAÇÕES DA EMBRATUR



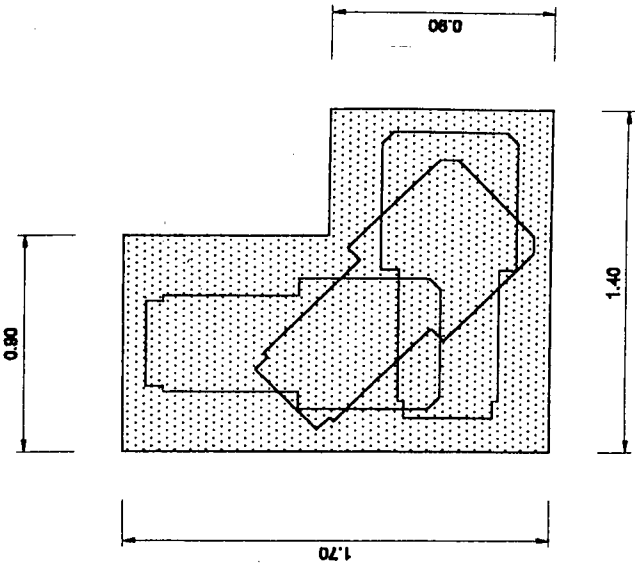
Planta



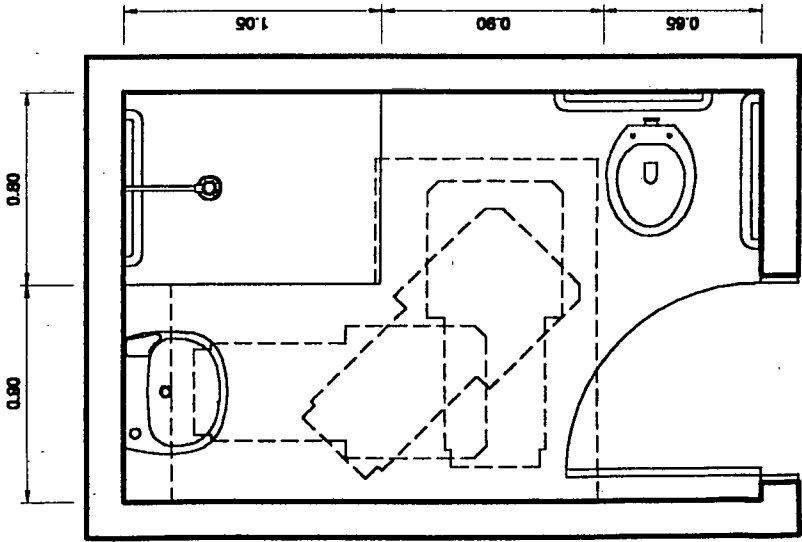
ALTURAS RECOMENDADAS



ANEXO 6 - DIMENSÕES MÍNIMAS QUE POSSIBILITAM O ACESSO E A CIRCULAÇÃO DE PORTADOR DE DEFICIÊNCIA FÍSICA EM CADEIRA DE RODAS



Espaço requerido para movimentação de cadeira de rodas



Planta